

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

## محاضرات في علم اجتماع المنظمات

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك ل م د

من إعداد: د. بلعلي كلثوم

السنة الجامعية: 2021-2022

## فهرس المحتويات

تقديم.....	ت
الفصل الأول: مدخل تمهيدي لعلم اجتماع المنظمات.....	6
نشأة علم اجتماع التنظيم.....	6
اهتمامات علم اجتماع التنظيم.....	8
مفاهيم أساسية في علم الاجتماع المنظمات.....	9
الفصل الثاني: التغيير والتطوير التنظيمي.....	13
مفهوم النظرية والظاهرة التنظيمية.....	13
مفهوم التغيير وعوامله.....	14
مفهوم التطوير التنظيمي وخصائصه.....	15
الفصل الثالث: الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم.....	19
نظرية المبادئ الإدارية.....	21
النظرية البيروقراطية.....	23
الفصل الرابع: النظريات السلوكية.....	28
مدرسة العلاقات الإنسانية.....	28
نظرية X ونظرية Y.....	30
نظرية الشخصية والتنظيم.....	31
الاتجاه البنائي الوظيفي.....	32
الفصل الخامس: النظريات الحديثة.....	41
نظرية اتخاذ القرار.....	41
النظرية الظرفية (الموقفية).....	43
نظرية النظم.....	46
الفصل السادس: السلوك التنظيمي.....	53
مفهوم السلوك التنظيمي.....	55

57	المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على سلوكه التنظيمي.....
59	ديناميكية الجماعة.....
64	<b>الفصل السابع: القيادة التنظيمية.....</b>
64	مفهوم القيادة.....
64	مصادر قوة القيادة.....
65	أنماط القيادة.....
66	نظريات القيادة.....
70	<b>الفصل الثامن: الثقافة التنظيمية.....</b>
70	مفهوم الثقافة التنظيمية.....
71	خصائص الثقافة التنظيمية.....
74	أنواع الثقافة التنظيمية.....
75	عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية.....
76	محددات الثقافة التنظيمية.....
79	<b>الفصل التاسع: الصراع التنظيمي.....</b>
79	الجدور الفكرية لمداخل القوة والصراع في دراسة التنظيم.....
81	مفهوم القوة والصراع داخل التنظيم.....
82	نطاق الصراع وأنماطه داخل التنظيم.....
89	<b>الفصل العاشر: سوسيولوجيا المؤسسة.....</b>
89	مفهوم علم اجتماع المؤسسة.....
90	السلطة والقوة داخل المؤسسة.....
93	الاتجاهات النظرية للمؤسسة.....
98	قائمة المراجع.....

## تقديم:

اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين بصورة عامة ومتخصصي علم الاجتماع بصورة خاصة ، باعتبار المنظمات بناء اجتماعي و امتداد للمجتمع ، ينتمي لها الأفراد و يستغلون أدواتها لتنسيق تصرفاتهم وأفعالهم للحصول على قيم مرغوبة متنوعة، وكذلك اتسعت قدرة المنظمات للاستجابة لتحديات البيئة و تغيراتها و تقلباتها و فرصها. لذلك يتطلب لفهم ماهية المنظمات ودورها السعي لإبراز أهم الاتجاهات الفكرية والمقاربات السوسولوجية.

علم اجتماع المنظمات أحد الفروع المتخصصة في علم الاجتماع العام ، وهذا كونه يهتم بكافة التنظيمات الاقتصادية، الاجتماعية ، الثقافية والسياسية خاصة مع ظهور التنظيمات الحديثة والتي هي سمة العصر الحديث، والتي استحوذت دراستها اهتمام الكثير من المفكرين و الباحثين ، خاصة مع تزايد و تنوع مشكلات التنظيم ، فظهرت العديد من النظريات و الدراسات الأبحاث والدراسات الإمبريقية التي عملت على إثراء المجال البحثي في علم اجتماع المنظمات، فقد تطرقت إلى دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات ومحدداته، مسألة السلطة ، ظاهرة التغيير التنظيمي وتطويرة، إدارة الصراع، الثقافة التنظيمية، التكيف والاندماج وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وهذا لضمان الكفاءة والفعالية للعملية الإنتاجية دون إغفالها للجانب النفسي والاجتماعي والثقافي لأفراد المنظمة.

تناول هذه المطبوعة ظاهرة التنظيم بكل أبعادها ابتداء من بناءها التنظيمي ومستوياته إلى المتغيرات التنظيمية المختلفة التي تؤثر على الأداء، كما أننا سنتطرق إلى العديد من الإسهامات النظرية السوسولوجية التي تناولت التنظيم كظاهرة اجتماعية . و هذا ما يسمح للطلبة بالتعرف على هذا الاختصاص ، وموضوعاته الأساسية و توضيح أشكال التنظيمات البيروقراطية وتطور عملية الإنتاج في المجتمعات الحديثة و فهم طبيعة علاقات العمل في التنظيم .

تتضمن هذه المطبوعة عشرة فصول أساسية مقسمة على النحو الآتي:

**الفصل الأول:** مدخل تمهيدي لعلم اجتماع المنظمات ، تم التطرق إلى ظروف نشأته ، تطور البدايات السوسولوجية الأولى في مجال التنظيم، اهتمامات علم اجتماع التنظيم والمفاهيم الأساسية له.

**الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل مفهوم النظرية والظاهرة التنظيمية، التغيير والتطوير التنظيمي، أسبابه، سلبيات وإيجابيات التغيير والتطوير.

**الفصل الثالث:** خصص لتناول الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، ويتعلق الأمر بحركة الإدارة العلمية ، ثم المبادئ الإدارية، وتليها المقاربة السوسولوجية للتنظيمات البيروقراطية.

**الفصل الرابع:** تناول هذا المحور مدرسة العلاقات الإنسانية و تركيزها على الجانب النفسي والاجتماعي، ثم النظريات السلوكية مع إبراز أهم روادها ، كما تم استعراض الاتجاه البنائي الوظيفي مع أبرز إنجازاته.

**الفصل الخامس:** خصص للنظريات الحديثة ومن أهمها نظرية اتخاذ القرار، النظرية الظرفية ، نظرية النظم ، والمقاربة السوسبيولوجية للتحليل الإستراتيجي.

**الفصل السادس:** تناول هذا الفصل السلوك التنظيمي، تطور مجال دراسته وأهم المحددات البنائية لشخصية الفرد التي تؤثر على الفرد وتفسير السلوك التنظيمي الخاضع للمتغيرات البيئية سواء داخل أو خارج المنظمة.

**الفصل السابع:** خصص للقيادة التنظيمية من حيث التعريف وأهميتها، مصادرها وأنماطها المختلفة وإبراز دورها الوظيفي وأهم نظرياتها.

**الفصل الثامن:** تطرقنا في هذا الفصل لدراسة الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحديد نماذج السلوك وتنمية الاتجاهات الفردية، العوامل المؤثرة في تنامي الثقافة، أنواعها وخصائصها.

**الفصل التاسع:** خصص لبحث الصراع التنظيمي من حيث المفهوم والأسباب، أنواعه ومراحل تطوره كما تناولنا المقاربات السوسبيولوجية لظاهرة الصراع من حيث أنها ظاهرة طبيعية تتطلب البحث في ميكانيزمات إدارتها.

**الفصل العاشر:** تطرقنا في هذا الفصل لأحد أهم وأبرز التخصصات الحديثة لعلم اجتماع المنظمات و هو علم اجتماع المؤسسة من حيث مفهومه و تطوره ، القوة و السلطة في المؤسسة، وظائف المؤسسة، المقاربات السوسبيولوجية.

في الختام أتمنى أن تحقق هذه المطبوعة هدفها العلمي، وأن يستفيد الطلبة والمهتمين بمجال علم اجتماع التنظيم وعلم اجتماع المؤسسة و كل المهتمين بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي من محتواها العلمي.

والله ولي التوفيق

د. بلعلمي كلثوم

## الفصل الأول: مدخل تمهيدي لعلم اجتماع المنظمات

1. نشأة علم اجتماع المنظمات
2. اهتمامات علم اجتماع التنظيم
3. مفاهيم أساسية في علم الاجتماع المنظمات

## الفصل الأول: مدخل تمهيدي لعلم اجتماع المنظمات

نطلق في دراستنا لعلم اجتماع المنظمات من السؤال التالي:

لماذا دراسة علم اجتماع المنظمات؟

\*السبب الأول: لأن المنظمات موجودة في كل مكان اليوم. يقول إتيوني أننا ولدنا في المنظمات و نكبر ونتعلم ونعمل في المنظمات ، نقضي معظم أوقاتنا فيها ، وحتى لما نموت نحتاج إلى رخصة من هذه المنظمات لكي ندفن. إذن هناك رابط وثيق بيننا.

\*السبب الثاني: المنظمات هي مرآة للعلاقات القائمة بين الأفراد ، وهي مفيدة بشكل خاص في إثراء المفاهيم الاجتماعية العامة لقدرتنا على فهم العلاقات الإنتاجية وفهم الظواهر الاجتماعية.

- كيف يرتبط علم الاجتماع بالعلوم الأخرى؟

- كيف يختلف علم الاجتماع التنظيمي عن العلوم الأخرى؟

- التفكير في المنظمات أمر متعالى بطبيعته ويقع على مفترق طرق التخصصات العلمية. كل من هذه العلوم لها مساهمتها الخاصة في فهم هيكل المنظمات وهيكلها ووظيفتها وتأثيرها. فهم بيئة المنظمة وأعضائها والأعضاء والمجموعات التي تتكون منها، وتأثيرها على الأفراد والجماعات، وفهم علاقة المنظمة بمحيطها (يتكون المحيط من العديد من المؤسسات الأخرى)

- يركز علم النفس وعلم النفس الاجتماعي على العلاقات المتبادلة والتعقيدات الموجودة بين التطور النفسي والتنشئة الاجتماعية للفرد من ناحية ، والهيكلة التنظيمية وتعزيزه من ناحية أخرى.

- يسعى علم الاقتصاد والإدارة إلى فهم الأشكال التنظيمية وتطورها ، وتأثير هيكلها ودينامياتها الداخلية على اتخاذ القرار ، بينما يركز العلوم السياسية على البيروقراطية الإدارية الرئيسية ومحاولات فهم منطق عملها وتحديد القيود الناشئة عنهم ، سواء من أجل تجسيد السياسة وأشكال العمل العام ، أو لتنفيذها.

- تدرس السوسيولوجيا الآليات الاجتماعية التي تتيح في وقت واحد إنشاء وصيانة واستمرارية المنظمات وكذلك استكشاف تأثيرها على الحياة الاجتماعية وحول الموضوعات الرئيسية لنظرية المنظمة: القرار والسيطرة وتقسيم العمل والتغيير والمؤسسات.

هدفنا هو لتوضيح المفاهيم قدر الإمكان من خلال البحث التجريبي ومن خلال تجارب الحياة الاقتصادية أو الحياة اليومية. كما نستشهد بأعمال علم النفس الاجتماعي و ما أنتج هذا الأخير من تجارب تدعم فرضيات علم اجتماع المنظمات.

### 1- نشأة علم اجتماع التنظيم:

يعتبر علم اجتماع التنظيم sociology of organization علم حديث النشأة، ارتبط في نشأته ارتباط وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي، الذي اقترن تشكله بتطور مفهوم الصناعة أو التصنيع ولقد شكلت الثورة

الصناعية Revolution Industrial التي ظهرت مع أواخر القرن الثامن عشر والبدايات الأولى للقرن التاسع عشر، في أوروبا الغربية وتحديدًا في بريطانيا، ثم انتشرت إلى العديد من الدول الأوروبية، والولايات المتحدة الأمريكية، نقطة تحول جذرية غيرت من ملامح الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، نتيجة ظهور المصنع، كمؤسسة جديدة تختلف وظيفتها في الحياة الاقتصادية مما كانت عليه المؤسسات الإنتاجية في العصور الوسطى القديمة، حيث أدى زيادة حجم المصنع إلى تغيير شكل العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل الحياة العامة.

لقد استحدثت الثورة الصناعية تغييرات هيكلية ليس فقط على مستوى النشاط الاقتصادي والنمط الإنتاجي، ولكن امتدت هذه التغييرات إلى مجال الحياة الاجتماعية، وربما كان هذا البعد الاجتماعي هو المنطلق الأساسي لهذه الثورة. وهو ما تؤكد نظريات كل من كارل ماركس، وماكس فيبر، وتاوتي في الإشارة إلى الثورة الإيديولوجية والاجتماعية التي سبقت الثورة الصناعية. فقد كان من الضروري أولاً أن تستبدل القيم التقليدية المستمدة من المجتمعات الزراعية والحرفية التي كانت موجودة في أوروبا أواخر العصور الوسطى، كان لا بد أن تستبدل بقيم رشيدة<sup>1</sup> كذلك كان لا بد من توفر كثير من الشروط والظروف الموضوعية الاجتماعية والقانونية (مثل الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وتحرير الأيدي العاملة، وتحلل نظام الطوائف القديم)... التي غيرت من تشكيلة البناء الطبقي الذي كان سائد في ظل المجتمع التقليدي، والذي كان يتكون من طبقتين رئيسيتين: وهما طبقة الأسياد أو أصحاب الأراضي الزراعية، وطبقة عبيد الأرض أو الأجراء، أو ما كان يطلق عليهم بالأقنان، وكان كثيرًا ما يمتلك الأسياد الأرض والفلاحين الذين يعملون بها.<sup>2</sup>

ولكن هذا الوضع لم يدم طويل، فمع تحول الطبقات العاملة الشبه زراعية وتركها للعمل في القطاع الزراعي إلى العمل في المصانع الجديدة، التي ظهرت في المدن أو في أطراف المجتمعات الريفية أو شبه الحضرية تغيرت طبيعة البنية الطبقيّة، لتصبح تعبر عن طبقة الملاك أو أصحاب رؤوس الأموال أو الطبقة الرأسمالية، وطبقة العمال أو كما يسميها كارل ماركس البروليتاريا، وبالطبع فقد استحدثت هذه الطبقيّة حالة من اللامساواة، ومن التفاوت في الوضع المادي، والتي أسست لتغيرات كبرى على مستوى نوعية العلاقات المهنية، بل وحتى العلاقات الأسرية التي تفاعلت مع تغيير شكل البناء الاجتماعي التقليدي، فحدثت مراجعته لأدوار كل الفاعلين الاجتماعيين في النسق الأسري، خصوصًا بعد ظهور شكل الأسرة النواة، واستقلالية البناء وأفراد الأسرة الكبيرة، وخروج المرأة للعمل، ومساهمتها في الحياة الاقتصادية، مما أدى إلى تغيير في المراكز، وطبيعة الأدوار، أنماط العلاقات، أشكال التضامن الاجتماعي الذي كان سائد، كل هذه المتغيرات التي ساهمت في إعادة تشكيل نمط الحياة الاجتماعية، والاقتصادية كانت موجودة من قبل، خصوصًا بعد تغيير نمط الإنتاج، واستحداث أساليب جديدة للعمل. وهذا ما جعل كثير من الباحثين يؤكدون على أن اهتمامات هذا العلم الاجتماعي جاءت لتدرس طبيعة المجتمع الحديث، وملاحه التي اتسمت بالاختلاف الجذري عن نوعية المجتمعات التقليدية، التي كانت موجودة في العصور

1 حمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط5، عمان، 1884، ص 41

2 عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط5، بيروت، 1999، ص 28-29



الوسطى. لقد اتسمت الأبحاث والكتابات التي تناولت التصنيع وانعكاساته على مجالات الحياة المتعددة بنوع من الاختلاف، والتعارض بشأن طبيعة النتائج المستحدثة من هذه الثورة.

## 2- اهتمامات علم اجتماع التنظيم :

لقد جاءت اهتمامات الآباء الأكاديميين الأوائل لعلم الاجتماع من أمثال سان سيمون، اميل دور كايم (1858-1917) ومؤلفه الكبير عن تقسيم العمل الاجتماعي وما يصاحبه من تضامن اجتماعي، كارل ماركس وما كتبه عن الصراع الطبقي، والاعتراب الوجودي، وماكس فيبر (1846-1920) ومساهمته حول البيروقراطية لتشكيل أرضية صلبة لحقل الدراسة في علم اجتماع التنظيم والعمل، وتبحث في ظواهر مصاحبة الرأسمالية، كالصراع، التنظيم، السلطة، القيادة البيروقراطية وما يتخللها من مهام اقتصادية، عمليات تنظيمية، وعلاقات اجتماعية يمتد تأثيرها، ويعاد إنتاجها في بيئة المجتمع الصناعي الرأسمالي.

غير أن تطور هذا المجتمع الصناعي الحديث، وتعدد ظاهرة تقسيم العمل، وزيادة التخصص الوظيفي، واتساع نطاق النمو التنظيمي، وفاعلية الدور الذي يؤديه هذا التنظيم في الحياة الاجتماعية، للمستوى الذي جعل روبرت بريثوس يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي، الذي يشهد باستمرار حالة من التغير، والتطور، استدعى ضرورة وجود تخصص معرفي أكثر شمولية، لا يختص فقط بدراسة تنظيم المصنع، ولكنه يستقطب بالدراسة والاهتمام كل التنظيمات البيروقراطية مهما كانت طبيعتها، والتغيرات التي تحدث داخلها، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية. لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. وقد كان لكتاب أميتاي اتزيوني الذي أطلق عليه "التنظيمات الحديثة الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص فرع من فروع الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات"<sup>3</sup>.

تطرقنا للمنظمات وخصائصها فهمنا كيف تتطور المنظمات من خلال تفاعلها مع بيئتها السؤال الآن ما الذي يجري داخل المنظمة؟، نلقي نظرة على الفاعلين داخل المنظمة. اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة، انطلقوا من مجموعة أفكار :

أ- المنظمة: ليست شيئاً طبيعياً بل هي بناء اجتماعي؛

- فهي ليست محددة تماماً التالي هناك مكان للحرية في المنظمة؛

- في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائماً إمكانية التحرك بين هذه القيود.

ب- السلوك: يفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها؛

- يتجاوبون مع مشاكل؛

- يتحركون في إطار قيود سلوك الأفراد ناتج عن هذه الأوضاع؛

- وحسب الفرص التي تتاح لهم وحسب الشركاء الذين يتعاملون معهم.

3- محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، 1985، ص ص 462-463.

**ج-القواعد الرسمية:** تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم؛

- المكتوبة: المعايير والإجراءات وطرق العمل؛
- غير المكتوبة: للمنظمة قواعد رسمية غير مكتوبة بأهداف مختلفة، قد تكون أكثر صعوبة وتقييداً من المكتوبة في بعض الحالات القواعد الرسمية هي قواعد للرقابة (رقابة عمل الأفراد)، بالإضافة إلى قواعد الرقابة، هناك قواعد غير رسمية، ينشئها العاملون أنفسهم وهي قواعد حرة.

**للمنظمة نوعان من القواعد الرسمية (قواعد رقابة ) غير الرسمي (قواعد حرة):**

القواعد الرسمية وغير الرسمية هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات مثال: القواعد بالنسبة للإنتاج وسلوك العمال، هذا الكلام يخالف كلام التaylorية التي تكتفي بالقواعد الرسمية المكتوبة.

**3- مفاهيم أساسية في علم الاجتماع المنظمات:**

ينبغي على الدارس لعلم اجتماع المنظمات أن يكون على دراية بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا

التخصص، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

- **تعريف المنظمة:**<sup>4</sup> هي وحدة اجتماعية أو جماعة منظمة ذات كيان اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي...تظم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام و تحقيق أهداف مشتركة، تتخذ المنظمة طابعا بنائيا يلاءم تحقيق الأهداف، حيث تتكون من (مجموعة موارد مالية، ومادية و معلوماتية وبشرية/إطار يعمل في ظلّه الأعضاء وفرق العمل /تمتلك المنظمة أهدافا محددة ومهاما ذات علاقة /يشكل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة العمل) ويعتبر العنصر البشري العنصر المحرك في المنظمة، من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، وإلا لكانت مجرد هيكل من الخطط فقط، ولا يمكن أن يوجد تنظيم دون سلطة وقيادة وتقسيم للعمل وتواصل. يتجلى الدور الأساسي للمنظمة في بيئة الأعمال، بخلق القيمة بأبعادها المرتبطة بمدخلات المنظمة المختلفة، وعمليات التحويل فيها، وما ينتج عنها من مخرجات مستهدفة ومتوقعة، تصب في خدمة ذوي المصالح المتعددين و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

نعمه عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالي: نظرية المنظمة (مدخل التصميم) دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 12<sup>4</sup>

## الجدول رقم 01: كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة

مدخلات المنظمة	عمليات التحويل في المنظمة	مخرجات المنظمة	بيئة المنظمة
- الموارد الأولية - الأموال - الموارد البشرية - المعلومات / المعرفة الخدمات	تحول المدخلات وتضيف لها قيمة بواسطة: - المعدات - المهارات البشرية - القدرات البشرية	ماتقدمه المنظمة من مخرجات لبيئتها: - بضائع تامة - خدمات - عوائد - رواتب - قيم لذوي المصالح	بيع المخرجات لتمكن المنظمة من الحصول على تجهيز جديد كمدخلات من: - الزبائن، المساهمين الموردين، الموزعين، الحكومة، المنافسين

المصدر: نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالي: نظرية المنظمة (مدخل التصميم).

• أنواع المنظمات:

\* منظمات اقتصادية ربحية (شركة كانديا، جيزي....)؛

\* منظمات حكومية (مدارس، بلديات، مستشفيات...)

\* منظمات دولية (صندوق النقد الدولي، هيئة الأمم المتحدة...)

\* منظمات خيرية (الهلال الأحمر، جمعيات حماية البيئة...).

• التنظيم: وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم والمعايير.

\* التنظيم كبنية:

إن التحليل البنوي للتعظيم يرتكز أساسا على المحافظة على هذا التعظيم، فبنات التعظيم رهين بدرجة التجانس والتكامل بين أفراد التعظيم، لأن وجهة نظر البنية لا نتحدث عن التعظيم إلا كوحدة وككل متكامل.

كما أن التعظيم لا ينظر إليه إلا من خلال كونه كل متكامل وبالتالي ينظر إلى الأهداف و الوظائف التي يسعى التعظيم إلى تحقيقها، و تكون لها آثارها و فعاليتها على المجتمع، فالبنية ترتبط بمفاهيم مثل الوظيفة، الدور، التكيف أو الاندماج الاجتماعي.

لقد اعتبر "آلان تورين" التعظيم مجرد بنية تستمد وجودها من تقدمه وتطوره المتواصل عبر عملية التنشئة الاجتماعية والتكيف الاجتماعي والضبط الاجتماعي، وفي إطار هذا التحليل يمكن إدراج المدارس الكلاسيكية

لتنظيم التي سعت (كمدارس اقتصادية) الحفاظ على التنظيم و البحث عن أساليب وطرق الحفاظ على وظائفه الإنتاجية والساعية في الوقت نفسه إلى تحقيق الأرباح للتنظيم (لرب العمل)

● **تقسيم العمل:** العمل يعرف على أنه كل جهد يشبع حاجة أو يخلق منفعة سواء كان عمل حربي، علمي، إنتاجي، مهني... إلخ وإذا كان العمل مرتبط بالفرد فإن تقسيم العمل لا يتم إلا في إطار مجموعة أو وحدة اجتماعية تسعى بطريقة مقصودة إلى تحقيق أهداف محددة فتقسيم العمل يضمن التوزيع السليم للمهام والأدوار والوظائف على كافة العاملين.

● **البنية:** يقصد بها العلاقات الثابتة نسبيا عبر الزمن كالأسرة، البنية السياسية، البنية الاقتصادية والإدارية... ولفهم البنية لا بد من فهم:

-المكانة الاجتماعية: وهي الموقع الذي يشغله الفرد ويتحدد بناء على تقييم المجتمع للأفراد.  
-الدور الاجتماعي: وهو الجانب السلوكي للمكانة الاجتماعية، أي ما هو مطلوب من الفرد القيام به لتحقيق هذه المكانة.

● **النسق:** يقصد به الترتيب، التنظيم، الضبط، كل ما كان على نظام واحد من كل شيء، غنه تعبير عن العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض، والتي يحقق كل منها وظيفة في المنظومة العامة للنسق الاجتماعي، ويمكننا إن نطلق على كل وحدات السلوك نسق إذا توفرت فيها شروط معينة وهي:

- وجود عناصر ومكونات؛

- توفر وظائف واضحة للعناصر؛

- توفر التفاعل بينها؛

- توفر قوانين و معايير؛

- وجود بيئة خارجية يتعايش معها النسق ليؤدي وظيفته.

● **البيروقراطية:** يقصد بها سلطة المكتب، وهي تعبير عن الأدوار الإدارية التي تكون على شكل مراتب متسلسلة من ناحية مقدار سلطتها و قوتها الإدارية، وهي تبدو على شكل بناء هرمي، تقع مراتب السلطة العليا في قمته، وهناك سلسلة من الأوامر تمتد نزولا من القمة إلى القاعدة لتنسيق عملية اتخاذ القرار، و تتوزع المهمات في المنظمة باعتبارها واجبات رسمية و تقوم الرتبة أو المكتب الأعلى بالإشراف و السيطرة على الرتبة الأدنى منها في هذا النظام التراتبي.

● **السلطة:** نقصد بالسلطة امتلاك مورد (قد يتعلق الأمر بالقوة، الدين، المعرفة، الثقافة، الاقتصاد أو مشروع سياسي...) يعمل الفرد أو المؤسسة من خلاله على فرض سيطرته، كما تعبر السلطة عن أشكال القوة التي توجه جهود الأفراد العاملين في المؤسسات البيروقراطية نحو تحقيق الأهداف العامة و الخاصة التي يصبو إليها المجتمع والفرد.

## الفصل الثاني: المنظمة والظاهرة التنظيمية

1. مفهوم النظرية والظاهرة التنظيمية

2. مفهوم التغيير وعوامله

3. مفهوم التطوير وخصائصه

## الفصل الثاني: التغيير والتطوير التنظيمي

أصبح عالم اليوم بمختلف مجتمعاته المتقدمة والنامية يعيش في دوامه والصراع مع التغيير وذلك الناتج عن التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي حتى أصبحنا نعيش في مجتمع المعلومات بعد أن كنا نعيش في عصر المجتمع الصناعي ومن قبله المجتمع الزراعي نتج عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية تغيير في المواقف والتوقعات والاحتياجات الإنسانية وبدأت ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية لكثير من الأجهزة الإدارية حتى يمكنها ممارسة نشاطاتها بكفاءة وفعالية أكثر، لقد أصبح وجود المنظمات اليوم ضرورة لتحقيق ما لا يمكن تحقيقه فرديا ويعتبر ازدياد عدد المنظمات وتنوع وتشعب وظائفها عاملا حاسما في سرعه التغيير فهي تؤثر وتتأثر بالمحيط فهي جزء منه ولا يمكن عزلها عنه.

### 1- مفهوم النظرية والظاهرة التنظيمية:

- **تعريف النظرية:** هناك عدة تعاريف لمفهوم النظرية من بينها: تعرّف النظرية "بأنها مجموعة من الأفكار والمفاهيم المنظمة والمجردة التي تصف وتفسر موضوعا متعلقا بمجال معين".
- "تعتبر النظريات مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات التي تبحث في التفسير، والتنبؤ والتحكم في المتغيرات المختلفة بقصد فهم الظواهر التي هي محل البحث".
- فالنظريات الإدارية تقوم على افتراض علاقة بين نمط السلوك والكفاية الإنتاجية، هذه النظريات (الإدارية) وافتراضاتها حول الإنسان وسلوكه تحدد نمط التعامل الواجب إتباعه مع هذا الإنسان لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء.
- **الظاهرة التنظيمية:**

يقصد بالظاهرة التنظيمية دراسة المنظمة و تحليلها ضمن أطر نظرية تصورية في علم الاجتماع في إطار ما قدمه العلماء و المفكرين في حقل السوسيولوجيا منذ النشأة الأولى لعلم اجتماع المنظمات إلى يومنا هذا.

### ● مفهوم المنظمة والتنظيم:

#### - مفهوم المنظمة:

تعرف مادلين غرافيتز المنظمة بأنها "تجمع بشري مترب بطريقة عقلانية أي مقصودة وليست عفوية من أجل تحديد غايات محددة مسبقا وهي تتصف بتقسيم العمل والسلطة، والمسؤوليات، وقنوات الاتصال المخططة، والمنظمة تخضع للمراقبة حتى لا تحيد عن أهدافها المحددة وحتى تحفظ وتحسن فعاليتها واستمرارها".

ويعرف عالم الاجتماع إيمتاي إتريني المنظمات بأنها: "وحدات اجتماعية يكون تكوينها وإعادة تكوينها عن قصد بغرض ترقية أهدافها المميزة، والمنظمة تتسم أساسا بتقسيم العمل والسلطة، وتتسم أيضا بوجود مركز أو عدة مراكز للقرارات التي تحدد الهدف الذي ينبغي للمنظمة أن تحققه كما أنها تقوم بتعويض العمال الذين لا يبذلون المجهود المطلوب منهم، إيتريوني يرى بأننا ولدنا في المنظمات ويقصد (المستشفيات) وتلقينا تربيتنا في المنظمات (الحضانة - المدرسة...) والأغلبية منا (القسط الكبير) من وجودنا، هو للعمل في المنظمات".

وفي تعريف آخر: "المنظمة هي تجمعات محددة البناء تضم أفرادا وجماعات ينقسم بينهم العمل وتتوزع عليهم المهام والاختصاصات على نحو يجعل هاته المنظمات، قادرة على إنجاز ما حددته لنفسها من أهداف، وتشهد هذه المنظمات حركة دائمة وديناميكية تتمثل في تجدد العضوية، كما تهض على نظام للجزاءات والمكافآت، وتسلسل للسلطة وتفويض للاختصاصات ونظام للاتصال الذي هو عصب حياة المنظمة".

#### - مفهوم التنظيم:

من بين التعاريف التي جاءت لمفهوم التنظيم نجد: "التنظيم هو تكوين البناء وتحديد الوظائف التي بها تحقق الأهداف المسطرة" ويمكن القول أيضا "بأن التنظيم يتمثل في الكيفية التي ترتب بها مكونات المنظمة المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها".

وهناك تعاريف لمصطفى حجازي في كتابه "الاتصال الفعال في العلاقات الإدارية": "التنظيم هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل مؤسسة ما، وللتنظيم دوما مستويان: الأول رسمي يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف وغير رسمي أو ضمني وهو عبارة عن شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي، وكل من هذين المستويين له صلة وثيقة بعمليات الاتصال وتطورها ونتائجه".

## 2- مفهوم التغيير وعوامله:

يعني التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع والتغيير نوعان:

- التغيير العشوائي: وهو ذلك التغيير الذي يحدث دون تدخل ويطلق عليه التغيير.

- التغيير المخطط: ما هو التغيير الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه ويندرج التطوير التنظيمي تحت هذا النوع من التغيير

#### ● عوامل التغيير: هناك عوامل تؤدي للتغيير:

- التقدم العلمي: كانت المؤسسات التعليمية ولا تزال على مختلف مراحلها عامل تقدم وتغيير جبارة فالمؤسسات التعليمية مسؤولة عن الارتفاع في المستوى الاقتصادي والثقافي والتقني على مستوى الأفراد والأمم مما يولد احتياجات ودوافع وطريقة التفكير مختلفة وينتج عنه تغيير في البيئة الاقتصادية والتنظيمية لمواجهة تلك الأنماط الجديدة من الاحتياجات؛

- التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات: لقد غير التقدم التقني خصوصا في وسائل المواصلات والاتصالات من صورة العالم نفسه فقد ذكر ألفن تافلر في كتابه الشهير صدمة المستقبل أن العالم الكبير بمحيطاته وبحوره وقاراته قد أصبح عبارة عن قرية إلكترونية تنقل أحداثه وتسمع بين الناس بصورة سريعة<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Richard, The Organization in a Changing Environment Clif. Addison-Wesley Co 1973 p 17

نمو المنظمات الكبيرة أدى إلى الضغط السكاني المتولد عن الهجرات الداخلية أو من الخارج نحو الكثير من المدن وكذلك تحول فلسفة ومفهوم دور الدولة من الدولة الحارسة إلى دولة الرفاهية بالإضافة لتبني خطط التنمية ومصاحبها من تغيير في التوقعات والاحتياجات إلى طلب كبير على الخدمات العامة والخاصة وأدى إلى نشوء المنظمات الكبيرة التي أصبحت جميل إلى التخصص رأسياً وأفقياً هذا النوع من التخصص قد أوجد طلباً على المعاهد والجامعات وأجهزة التدريب لتخريج كوادر متخصصة

المنظمات العالمية نتيجة للتطور في وسائل الاتصال والمواصلات العالمي والتبادل الثقافي والاقتصادي بين كثير من لا تتسم بالضخامة فقط مثل منظمه الدول المصدرة للبتترول والأمم المتحدة

- التغيير في هياكل القوى العاملة يتعاملون مع قوى عاملة أكثر استقلالاً ومتخصصون مما يعني أن هؤلاء لديهم دوافع واحتياجات تختلف عما سبقهم إذا كانت الحاجة ماسة إلى نظام حوافز أكثر فعالية وإلى أنماط جديدة من الاتصال وحل النزاعات والمفاوضات وبناء الثقة حتى يمكن جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وحتى يمكن لهذه المنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة<sup>6</sup>، إذن ونتيجة للظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمات والتغير السريع في القيم والاتجاهات بين العاملين تزايد الاهتمام بالتطوير التنظيمي

### 3- مفهوم التطوير التنظيمي وخصائصه:

لقد عرف ريتشارد بيكهارد التطوير التنظيمي مجموعته الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية.

#### • خصائص التطوير التنظيمي: يمكن تحديد الصفات والخصائص الآتية لتطوير التنظيم:

- أنه برنامج مخطط للتغيير وليس عشوائي يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية؛
- أنه جهد بعيد المدى حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المديرين عادة ما تبني على تحقيق أهداف قصيرة المدى.
- يتعلق بمهمة التنظيم فبرامج التطوير التعليمي لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة؛
- موجه إلى حل المشاكل والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاوله لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية؛

<sup>6</sup> R.Beckhard Organization Development: Strategies and Models Adisson –Wesley 1973 p9



- الطبيعة العملية برامج التطوير التنظيمي حيث يهدف إلى تغيير فعلي وهذا ما يفرقه عن كثير من جهودات التدريب وحلقات المناقشة والمهارات المعرفية التي يفترض في الفرد تطبيقها فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية؛

- أن جهودات التطوير التنظيمي موجهة أساسا نحو المجموعات فطالما أن هناك تخصص وتقسيم العمل فهذا يعني أننا نعمل في مجموعات ويبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية؛

- تركز برامج التطوير التنظيمي أساسا على تغيير الاتجاهات والسلوك لأنه من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير؛

- وأخيرا من خصائص التطوير التنظيمي الاستمرارية والمشاركة فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي ويشارك في مراحل المختلفة كافة أعضاء التنظيم والذين يمثلون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير.

#### • مزايا وعيوب التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي وسيلة ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم ولمواجهه الاحتياجات والمتغيرات الداخلية لتنظيم نفسه من عوامل تقنيه أو سلوكيه أو أساليب تشكيلية فمن مزايا تطوير التنظيم انه يتعامل مع التغيير بفاعليه ويساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها المتغيرة ويساعد المنظمة على إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الاحتياجات الإنسانية التطوير التنظيمي كمدخل سلوكي يسعى إلى تحسين الدوافع والإنتاجية ونوعيه العمل والرضا الوظيفي وبناء فريق العمل وطرق حل الخلافات والتقليل من الصراعات كما يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغياب وترك العمل كما أن التطوير التنظيم يعمل على خلق أجواء مناسبة في التنظيم وزيادة الثقة بين العاملين والالتزام<sup>7</sup>.

والتطوير التنظيمي كنظام معقد لا شك أن له عيوبه ومحدوديته فهو يستغرق وقتا طويلا نسبيا كما انه باهض تكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره كما يعاب على تطوير التنظيم أنه يتطلب الصراحة والانفتاح على الآخرين مما يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على سطح كما أنه يطوع السلوك الفردي ليستجيب للسلوك الجماعي التنظيمي أنه يركز السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي وفي الدول النامية يعاني تطوير التنظيم من نقص الشدائد في المعلومات وتبادلها كما أن كثيرا من المحسوبين على هذا الحقل لا يتمون له أصلا مما ينتج عنه برامج تغيير ضعيفة أو غير ناجحة.

#### - المزايا:

\*التطوير المتكامل في التنظيم؛

\*زيادة الأداء؛

\*زيادة الرضا الوظيفي؛

عبد الله عبد الغني الطجم الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، 1990، ص 147

- \*تحسين العمل الجماعي؛
- \*زيادة الدوافع؛
- \*حل الخلافات والصراعات؛
- \*الالتزام؛
- \*تقليل الغياب وترك العمل؛
- \*فرص التعلم للفرد والجماعة.

#### - العيوب:

- \*يستغرق وقتا طويلا؛
- \*باهض تكاليف؛
- \*احتمالات الفشل عالية؛
- \*بطيء العائد؛
- \*التعدي على الخصوصيات؛
- \*نتائج سلوكية عكسية؛
- \*الخضوع لرأي المجموع؛
- \*صعوبة التقييم؛
- \*شح المعلومات لدى بعض الثقافات.

## الفصل الثالث: الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم

1. حركة الإدارة العلمية
2. نظرية المبادئ الإدارية
3. التنظيمات البيروقراطية

## الفصل الثالث: الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم

تفترض هذه المدرسة أن الأفراد عقلانيون، ويتسمون بالرشد في تصرفاتهم بمعنى أن المدير في تصرفاته مع مرؤوسيه أو رؤسائه أو زملائه أو المستهلكين أو الموردين، يفترض أن كل هؤلاء أكثر استجابة للحوافز الاقتصادية، وبالتالي سوف يتصرفون برشد وعقلانية إزاء الفرص المتاحة أمامهم، حيث يقومون بكل ما يرونه ضرورياً لتحقيق أكبر عائد اقتصادي وتضم هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية مجموعة من الاتجاهات وهي الإدارة العلمية والمبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية والبيروقراطية.

### 1- حركة الإدارة العلمية:

يركز اتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم، كما تعتمد الإدارة العلمية على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة. ومن أشهر رواد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور الذي لعب دوراً أساسياً في تطويرها، ثم جاء من بعده كل من: فرانك جيلبرث وليليان جيلبرث وهنري جانيت وهارينجتون إيمرسون.

#### • فريدريك تايلور (1856-1915):

يعتبر تايلور أول من استخدم أسلوب الإدارة العلمية، حيث لقب بالأب الروحي لحركة الإدارة العلمية، حيث أنه قام بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية وذلك بفضل الأبحاث والدراسات التي قام بها في هذا المجال خاصة في مجال الصناعة، ومن أبرز الدراسات التي قام بها تايلور هي:

- دراسة الوقت والحركة: بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العمال؛
- دراسة علاقة الأجور التشجيعية بأداء العمال : لزيادة الإنتاجية من جانب العمال؛
- دراسة العمل الإشرافي : والفصل بين التخطيط والتنفيذ.
- ويمكن تلخيص إسهامات تايلور في الإدارة العلمية في ما يلي:
- استخدام الأسلوب العلمي وإحلاله محل قاعدة التجربة والخطأ؛
- اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة؛
- تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم؛
- التعاون بين الإدارة والعمال لتنفيذ العمل المطلوب؛
- ضرورة الفصل بين أعمال التخطيط وأعمال التنفيذ.

#### • فرانك وليليان جيلبرث (1868-1924):

كانا زوج وزوجة يعملان في مجال الهندسة الصناعية، وقاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة Time & Motion Study وكان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل الوقت الضائع من قبل العامل،

وبالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف الآن بتبسيط العمل Job Simplification تركيز ليليان على رفاية العامل وتأثير العوامل الإنسانية في مجال الأعمال.

● **هنري جانيت (1861-1919):** قدم جانيت إسهامين لتحسين إنتاجية العامل يتمثل الإسهام الأول في: **خريطة جانيت Gantt Chart** التي تعد وسيلة لتحديد الجداول الزمنية للعمل بالنسبة لكل عامل على حده أو للمشروع ككل، أما الإسهام الثاني فيتمثل في: **نظام الدفع أو الأجر** ويختلف نظام جانيت عن نظام تايلور في دفع الأجر، ففي ظل نظام تايلور كان يحصل العامل على معدل أجر متغير وفقاً لحجم إنتاجه، بمعنى إذا أنتج العامل يحصل على أجر وإذا لم ينتج لا يحصل على أي أجر، ويختلف نظام جانيت عن ذلك، في أنه يتضمن للعامل حد أدنى من الأجر، بمعنى أنه إذا أنتج العامل في حدود المستوى الأدنى من الإنتاج أو أقل فإنه يحصل على معدل أجر ثابت، وإذا زاد العامل عن الحد الأدنى للإنتاج فإنه يحصل على مكافأة تضاف إلى معدل الأجر الثابت.

● **الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية:** على الرغم من النتائج الإيجابية التي حققتها حركة الإدارة العلمية في مجال الإنتاجية والتخصص وتقسيم العمل، والتي نلمس حتى اليوم آثارها في مجالات التصميم التقني والتنفيذ وفي مجالات تصميم الأنشطة والأعمال، إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات والمآخذ تم توجيهها إلى هذه الحركة من أبرزها:

- الكثير من مبادئها تتسم بالعمومية مما يجعل من الصعب الاستفادة منها عملياً؛
- أهملت الإدارة العلمية الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين في المنظمات، حيث ركزت الإدارة العلمية على دراسة الوقت والحركة وزيادة الإنتاج، واعتبرت العمال كآلات؛
- الصراع المتوقع بين عمال يستطيعون الوصول إلى الزمن المعياري، وآخرون أقل قدرة على ذلك؛
- أثر نظام الأجر الذي وضعته حركة الإدارة العلمية على علاقات الصداقة بين العمال بعضهم مع بعض ومع المشرفين من ناحية أخرى؛
- تجاهلت الأقدمية في المستويات الإدارية؛
- تركيز اهتمامها على البيئة الداخلية للمنظمة، وتجاهلت العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجي؛
- اهتمامها بالتنظيمات الرسمية وإهمالها لدور التنظيمات غير الرسمية؛
- الفصل بين العمل الفكري والعمل اليدوي حول العامل إلى أداة تنفيذ للمهام بعيداً عن التفكير والتخطيط لهذه المهام، مما يعني مع الاستمرارية فقدانه حسن الإبداع والمشاركة؛
- المغالاة في تقسيم العمل إلى أجزاء وبالتالي إلى مهام صغيرة وجزئية حولت العامل إلى أداة تنفيذ لهذه الجزئية وبشكل متكرر وعلى مدار الوقت الأمر الذي أفقده روح الابتكار.

## 2- نظرية المبادئ الإدارية:

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكتملة للاتجاه السابق (الإدارة العلمية)، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على إدارة المنظمة ككل، وليس على وظائف الأفراد. ومن أشهر رواد هذا الاتجاه هنري فايول وموني ورايلي وماري باركر فوليت وشستر برنارد.

### • هنري فايول (1841-1926)<sup>8</sup>:

يعتبر هنري فايول الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي قدم كتابه المشهور بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية"، وإن أفكار فايول في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال. وركز فايول على كيفية تنظيم المنشآت الكبيرة والمعقدة، ونظر إلى الإدارة باعتبارها نظاماً منضبطاً له قواعده الخاصة وإرشاداته، بمعنى أن الإدارة لها مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تسهم في تحقيق فعاليتها وأوصى بضرورة تعلمها. وركز فايول اهتمامه على مفهوم الثورة في مجال الإدارة أو ما أطلق عليه مبدأ عمومية الإدارة، بمعنى أن الإدارة هيكل مستقل عن المعرفة يمكن تطبيقه على كل أشكال النشاط الاجتماعي، واعتبر بذلك أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات. وتركزت أفكار فايول ومساهماته في ثلاث نقاط هي:

#### - الوظائف الإدارية:

قسم فايول الوظائف الإدارية إلى خمس مجموعات أساسية هي:

- **التخطيط:** وهو التنبؤ بالمستقبل ودراسته على أساس علمي ووضع الخطط اللازمة لمواجهةته، ويجب أن تتسم الخطط بالشمولية والتكامل والاستمرارية والمرونة والدقة.
- **التنظيم:** لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- **القيادة وإصدار الأوامر:** حيث يرشد المدير مساعديه ويوجههم نحو الهدف.
- **التنسيق:** أي أن تكون جهود كل الأقسام ومختلف الأنشطة تتم في انسجام وتكامل.
- **الرقابة:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعية واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر.

#### - أنشطة المنظمة:

تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية يمكن تقسيم العمل داخل منظمات الأعمال إلى ست أنشطة رئيسية هي:

- **النشاط الإنتاجي والفني:** ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.
- **النشاط التجاري:** ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.
- **النشاط المالي:** وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

8 موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2011، ص 28

- النشاط الأمني: تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وأمنة.
  - النشاط المحاسبي: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.
  - النشاط الإداري: ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.
- المبادئ الإدارية:
- يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات، لذلك اعتنى كثيراً بنوعية الإدارة واقترح أربعة عشر مبدأً للارتقاء بمستوى الإدارة وتحقيق فاعليتها، وهذه المبادئ هي<sup>9</sup>:
- تقسيم العمل: بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.
  - السلطة والمسؤولية: وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر، بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.
  - القواعد المنظمة للعمل: فواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.
  - وحدة الأمر: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
  - وحدة الاتجاه: إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتتركز بنفس الاتجاه.
  - خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
  - مكافأة العاملين بعدالة: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
  - المركزية: إن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
  - التدرج الهرمي: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التسلسل الهرمي حسب خط السلة من أعلى إلى أسفل أو بالعكس.
  - الترتيب: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.
  - العدالة في المعاملة: يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين، وعلى علاقة طيبة عند التعامل مع المرؤوسين.

<sup>9</sup> إبراهيم عبد الهادي المبيعي: إستراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص 4

- استقرار الكادر :يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، وعدم ترك الموظفين للعمل، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- المبادرة :يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- روح الفريق :حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه وتشعرهم بالتوحد والترابط.

### ● الانتقادات الموجهة لمدرسة مبادئ الإدارة:

- مبادئ الإدارة أشبه بالأمثال التي نجد فيها أحياناً إرشادات ونصائح متناقضة.
- أدبيات مدرسة مبادئ الإدارة غامضة وسطحية في معالجتها لموضوع الإدارة، وإنما ركزت على مسألة كيفية توزيع السلطة.
- تتبنى نظرية غير ناجحة للطبيعة الإنسانية، وذلك لإهمالها الجوانب العاطفية والاجتماعية للفرد.
- أهملت التغيرات والمحددات التي تواجه الإدارة مثل المتغيرات التكنولوجية والعوامل النفسية للأفراد.

### 3- النظرية البيروقراطية:

#### ● ماكس فيبر (1864-1920):

يعتمد ماكس فيبر على منهج الفهم في دراسة السلوك الاجتماعي، ورصد أشكال الهيمنة والسلطة، ويعتبر من مؤسسي مدرسة الفهم في علم الاجتماع. ويعني هذا أن منهجية ماكس فيبر تهدف إلى فهم معنى التفاعلات السلوكية للأفراد داخل المجتمع أي يدرس علم الاجتماع العمل الاجتماعي Action social الذي يقصد به مجموعة من الوسائل التي يستند إليها المجتمع للحفاظ على اتساقه وانسجامه، وخاصة الوسائل القانونية والتنظيمية أو الأعمال التي تدفع الأفراد والجماعات التي تعيش نوعاً من الهشاشة إلى العيش الكريم، والانصهار في وحدة المجتمع.

وقد تبلور هذا المنهج القائم على دراسة التفاعلات القائمة بين الأفراد في كتابه (الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية) الذي نشره في شكل مقالين سنتي 1904 و 1905 م، حيث درس فيهما أثر العوامل الدينية في ظهور العقلانية، وكيف ساهم الإصلاح البروتستانت في نشأة الاقتصاد الرأسمالي المادي.

ومن ثم، فقد ركز ماكس فيبر على العقلانية، واعتبرها مظهراً من مظاهر الحضارة الغربية وقد جاءت مرافقة لنشوء الرأسمالية (الاقتصاد العقلاني) والبيروقراطية (الإدارة العقلانية). ومن هنا، فالدين البروتستانت، باعتباره فعلاً إيجابياً، هو المحرك الحقيقي للعقلانية والحدثة والاقتصاد الرأسمالي، وقد أهلته لقيادة حداثة كونية و تقديم نظرة عقلانية لرؤية العالم.

#### ● أشكال السلطة والهيمنة:



من المعروف أن الدولة تمارس ضد مواطنيها العنف المشروع المبرر. لذا، يخضع الناس لتلك الدولة وفق أسباب داخلية ثلاثة تبرر تلك السيطرة أو تلك الهيمنة السياسية التي تفرضها الدولة على مواطنيها:

أ- **السبب الأول هو نفوذ الماضي:** ويحلنا هذا على العادات والتقاليد والأعراف والطقوس المقدسة التي تجعل الشيخ أو السيد الإقطاعي يسيطر على السلطة. وهنا، نتحدث عن **السلطة التقليدية**.

ب- **السبب الثاني هو السحر الشخصي والإلهام الخارق:** ويحلنا هذا على الزعيم البطل أو النبي أو القائد الملهم أو الزعيم النقابي الكبير أو القيادي الحزبي المتميز والمحنك وهنا نتحدث عن **السلطة الكاريزمية**.

ج- **والسبب الثالث هو الاحتكام إلى الشرعية:** ويحلنا هذا على السلطة الشرعية العقلانية التي تقوم على الأسس التالية: الليبرالية، والانتخاب، والاستحقاق، والعقلانية، والشرعية، والبيروقراطية، واحترام الأدوار والوظائف، كما يظهر ذلك بينا في المجتمعات الحديثة هذه هي السلطة كما يمارسها " خادم " الدولة الحديثة، وكذلك كل الذين يمسون بزمام السلطة إلى جانبه<sup>10</sup>.

#### ● ماكس فيبر وسوسيولوجيا الإدارة:

يعد ماكس فيبر من مؤسسي علم الإدارة الحديثة، وقد يد كثيرا عن مجموعة من المفاهيم الإدارية والتنظيمية، مثل: السلطة، والشرعية، والبيروقراطية، والهرمية الإدارية، ومبدأ الكفاءة... ومن ثم، فقد أدلى بتصورات مهمة حول التنظيم والمنظمات ولتحديد البيروقراطية بشكل دقيق، التجأ ماكس فيبر إلى رسم نموذج مثالي يحدد مواصفات البيروقراطية الأساسية والجوهرية، وتتجلي سماتها ومكوناتها الشكلية في النقاط التالية:

أ- **توزيع السلطة في شكل تراتبية هرمية ومراتب واضحة.** ويعني هذا أن الإدارة عبارة عن شجرة مجموعة من الفروع والمكاتب والرتب. ومن ثم، فهناك سلطة عليا تقوم بمهمة إصدار القرارات والأوامر من القمة العليا إلى القاعدة الدنيا. وبتعبير آخر، هناك سلطة مركزية تصدر الأحكام والقرارات، وتوزع الأعمال والمهام على المرؤوسين لتنفيذها بشكل تراتبي وهرمي.

ب- **خضوع الإدارة البيروقراطية للقوانين المكتوبة والتعليمات على جميع المستويات والأصعدة.** بمعنى أن الإدارة تلتزم وتتقيد بمجموعة من التشريعات والقوانين الداخلية أو الخارجية على مستوى التدبير والتسيير والقيادة والإشراف.

ج- **يعمل الموظفون في إطار البيروقراطية بدوام كامل، مع تقاض أجر وتعويضات عن العمل:** ويعاني هذا أن الموظف مرتبط بأوقات عمل محددة قانونيا. ثم، يحصل على أجر مقابل ذلك العمل. ويتحدد الأجر أو التعويضات حسب الأقدمية أو الكفاءة والاستحقاق.

هـ- **الفصل التام بين عمل المسؤول وحياته خارجيا:** ويعني هذا أن المسؤول البيروقراطي يفصل بين العمل وحياته الشخصية، فلا ينبغي أن يخلط بينهما.

<sup>10</sup> ماكس فيبر: رجل العلم ورجل السياسة، ترة: نادر ذكرى، عن الفلسفة الحديثة، لعبد السلام بن عبد العالي ومحمد سيلا، دار الأمان، الرباط، المغرب، الطبعة الأولى سنة 1991، ص273.

د- إن الموظفين في التنظيمات البيروقراطية لا يملكون الموارد المادية والمالية المتاحة، بل يجدونها عند الدولة أو عند مالكي وسائل الإنتاج: ففي المجتمعات التقليدية، يسيطر المزارعون والصناع في العادة على عمليات الإنتاج ويمتلكون الأدوات التي يستخدمونها. أما في التنظيمات البيروقراطية، ففمن المواطنين لا يمتلكون المكاتب التي يعملون فيها ولا ما يستخدمونه من معدات وتجهيزات" ومن هنا، فالبيروقراطية أساس الحداثة المتقدمة، وأساس الدولة المنظمة الراشدة التي تؤمن بالعقلانية.

### ● النظرية الماركسية (1818-1883):<sup>11</sup>

على الرغم من أن موضوع التنظيم الاجتماعي لم يحتل مكانا أساسيا في النظرية الماركسية، فإنها ساهمت في شرح قضايا التنظيم البيروقراطي الرأسمالي و تفسيره، من خلال معالجتها لمسائل الصراع الطبقي ، وأزمة المجتمع الرأسمالي وحتمية المجتمع الشيوعي، فماركس ينطلق من تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية من كونها تعبر عن مصالح فئة معينة، إذ تساهم في تقسيم المجتمع إلى طبقات لا تشكل الإدارة سوى حلقة وصل تربط قمة الهرم بالقاعدة، فوظيفتها الأساسية (أي الإدارة) هي فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي و الاستغلال ولا يمكن أن تحقق ذاتها إلا بممارستها للسلطة (سلطة الطبقة الحاكمة) بل يعتبر التنظيم البيروقراطي صورة من صور الاغتراب، بما يعنيه هذا الأخير من إفلات للقوى الإنتاجية من سيطرة الإنسان لكي تحقق بذلك وجودا مستقلا عنه و تصبح بعد ذلك ضد مصلحة الإنسان نفسه فالالتزام بالتسلسل الإداري و التنظيم البيروقراطي يفقد الفرد حرية المبادرة، و الإبداع ، بل يجعل العمال في صراع مع بعضهم البعض حول الترقية و الحصول على الامتيازات ، إلا أن وعي الطبقة البروليتارية بمصلحتها سيدفعها إلى ثورة تسمح لها بإعادة تقسيم العمل و الثروات و مع بزوغ نجم المجتمع الشيوعي سيندثر التنظيم و يختفي، ويصبح الهدف من التنظيمات هي إدارة الأشياء و ليست إدارة الأفراد، فماركس يسعى لأن يجعل الإنسان سيد موقفه فيسير الأشياء بدل أن يكون موضوعا للتسيير.

إلا أن نظريات ماركس لم تصدق، فحاول لينين من خلال تحليلاته مواءمة نظريات ماركس مع واقع التنظيمات بالدول التي تبنت الاشتراكية فيما بعد ، إذ أصبح من المستحيل الاستغناء عن التنظيمات كما نظر ماركس، ومرد ذلك في نظر لينين، النظام الرأسمالي لم يبرز تناقضاته، بل ظل يتطور مواكبا للتغيرات المجتمعية.

### ● نظرية روبرت ميشليز (1876-1936):

لقد حاول ميشليز (1876-1936) من خلال نظريته في المجتمع معالجة مظاهر تدييره الداخلي، فتأثر بالقضايا الميكانيكية و هي التي جعلته يهتم بالنخبة الحاكمة مستخلصا قانون الأوليغاركية أي قانون "حكم الأقلية" التي تسعى لتحقيق مصلحتها الذاتية، و إذا كان التدبير الإداري المحكم يحتاج لأعضاء أكفاء و متخصصين تسند لهم مهام تدبير التنظيم، كما يحتاج لنظام ديمقراطي يأخذ بعين الاعتبار آراء متطلبات الأعضاء،

<sup>11</sup> وحدة سوسولوجيا التنظيمات: دروس سوسولوجيا التنظيمات، الدورة الربيعية، الموسم الجامعي ، 2019-2020، جامعة عبد المالك السعدي ، كلية الآداب و العلوم انسانية، تطوان ،ص 13

فإن ميشليز قد لاحظ أن الصفوة أو النخبة - نظرا لمتوقعها في هرم التنظيم - من شأنها ربط اتصالات و توطيد علاقات تدعم مكانتها و هو المر الذي من شأنه أن يزيد رسوخا و استقرارا في مواقعها.

هذه النخبة ، بعد ممارستها للسلطة تصبح لها سمات سيكولوجية تجعلها أكثر ارتباطا بمراكز القرار وغير قادرة على التنازل عنها، فتحاول الحفاظ على التنظيم و استمراره، مما يدفعها لإيهام أعضاء التنظيم بارتباط مصالحهم بمصالح التنظيم، الأمر الذي يستوجب عليها ضرورة تحقيق وحدة داخلية بين أعضاء التنظيم لحمايته مما قد يمكن أن يواجهه من أخطار خارجية.

وهكذا يحدث تحول عن أهداف الديمقراطية للتنظيم وبتعبير آخر، فإن ميشليز قد نظر إلى التنظيم بوصفه نظاما للسيطرة، وأداة تستخدمها قلة حاكمة.

إن الاتجاهات النظرية السابقة الذكر تشترك جميعها في اتساع نطاق معالجتهم للتنظيم، حيث ربطوا الظاهرة - ظاهرة التنظيم - بالبناء الاجتماعي وما يتضمنه من صراع ومشكلات ، فمعالجتهم للمشكلات الاجتماعية في المجتمع أوصلتهم إلى ضرورة دراسة انعكاساتها - المشكلات الاجتماعية - على الواقع التنظيمي، وبالمقابل ساعدتهم على دراسة التأثيرات التي تحدثها التنظيمات البيروقراطية على بناء القوة في المجتمع.

أما على مستوى العلوم الاقتصادية قد ظهرت عدة مدارس تعالج التدبير على مستوى التنظيمات، إذ دخل العمل ميدان الشغل، وعرف في القرن 19م بالتنظيم العلمي للعمل، حيث غير من طرق العمل التقليدية إلى عمل يسير بمنطق عقلاني وترشيدي، لهذا ظهرت مجموعة من المدارس اهتمت بالتدبير العلمي وأهم هذه المدارس: الكلاسيكية، العلاقات الإنسانية، النيوكلاسيكية، والمدرسة الحديثة الإستراتيجية...

#### ● الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أنه على الرغم مما جاءت به هذه النظرية من مبادئ تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية، إلا أنها لم تهتم بالطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملاته على أنه آلة، حيث أن الفرد عنصر أساسي ومهم في أي تنظيم وأن الفرد تتملكه مجموعة من الأحاسيس والمشاعر والاهتمام به من الناحية النفسية والاجتماعية من شأنه أن يولد لديه الشعور بالاهتمام والثقة وكل هذا يدفعه إلى العمل أكثر وبذل المزيد من الجهد وهو الذي يؤدي بدوره إلى الرفع من الإنتاجية وإمكانية تحقيق الأهداف، لكن ما جاء به " فيبر " قد ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها كما نجد أيضا أن فيبر يعتقد أن نجاح المنظمة وتحقيق فعاليتها يرتبط بالخصائص الداخلية للمنظمة، ولكن للمحيط الخارجي دور أساسي في هذا الخصوص أي أن المنظمة الفعالة ليست عبارة عن نظام مغلق فقط وإنما هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

## الفصل الرابع: النظريات السلوكية

1. مدرسة العلاقات الإنسانية
2. نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية
3. نظرية X و Y
4. نظرية الشخصية والتنظيم
5. الاتجاه البنائي الوظيفي

## الفصل الرابع: النظريات السلوكية

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري، وإن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم (العامل الإنساني وليس العامل الاقتصادي)، وبالتالي تحقيق أعلى إنتاجية وهذه الأفكار جاءت رداً مكماً على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية. وهذه المدرسة مثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية وهذه الاتجاهات: دراسات الهوثورن، نظرية الحاجات الإنسانية، ونظرية X و Y، الشخصية والمنظمة.

### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Western Electric هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مادية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها.

#### • إلتون مايو (1880-1949)<sup>12</sup>

استعان المصنع بفريق عمل من جامعة Harvard في عام 1927 برئاسة Elton Mayo وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية حيث تم عزل ست عمال في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلوا على فترات راحة متباعدة، وكذلك أسابيع العمل كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهم بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. فقد زادت إنتاجية العمال موضع الاختبار بصرف النظر عن التغييرات في ظروف العمل المادية. من هذه التجربة استنتج مايو وفريقه أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين هما:

- المناخ الجماعي. Group Atmosphere: الذي نشأ داخل غرفة الاختبار، حيث أقام العمال علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض وظهور الرغبة نحو أداء عمل جيد.
- الإشراف المشترك Participative Supervision: حيث تم إشعار العمال داخل غرفة الاختبار بأهميتهم من خلال تزويدهم بمزيد من المعلومات واستشارات بشكل متكرر للتعرف على آرائهم فيما يتم اتخاذه. كل هذه الظروف لم تكن متاحة لهم في ظروف عملهم العادية.
- الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

<sup>12</sup> خليل حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، الأردن، 2007، ص، ص 68-69

رغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة الكلاسيكية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية. لقد أعطت هذه الأبحاث اهتماماً للشعور الإنساني والسلوك والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة، كذلك ضرورة مراعاة ما سمي أثر هوثورن والذي يعني ميل الأفراد غير المشمولين باهتمام خاص للإنجاز كما هو متوقع منهم. وذلك بسبب توقعهم أن الاهتمام سيضملمهم لاحقاً وأنهم سيعاملون كما يعامل العاملون الخاضعين للتجربة.

## 2- نظريات الحاجات الإنسانية:

يقصد بالحاجة Need نقص في إشباع مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، ومن المنظور الإداري يعتبر هذا المفهوم غاية في الأهمية حيث أن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته

● أبراهام ماسلو (1970-1908):<sup>13</sup>

أشار ماسلو Maslow إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي وهذه الحاجات هي:

- الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs : وهي الحاجات الضرورية والأساسية لبقاء الفرد واستمراره مثل: الماء، الطعام، الجنس.
- حاجات الأمان Safety Needs: وهي الحاجة للأمان والحماية والاستقرار في خضم وقع الحياة اليومي مثل: الأمن الشخصي، الطمأنينة، الاستقرار المادي والنفسي، الحماية من الأخطار والأمراض والبطالة وغيرها.
- الحاجات الاجتماعية Social Needs: وهي الحاجة للحب والحنان والإحساس بالانتماء إلى مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، والرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات مع الآخرين.
- حاجات التقدير Esteem Needs: الحاجة للاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز والاستقلالية والثقة والتفوق.
- حاجات تحقيق الذات Self Actualization Needs: رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه، والاستغلال الكامل للقدرات والمواهب والمهارات بأقصى طاقة ممكنة تتمكن من إثبات ذات الفرد وتحقيق طموحاته.

وإن نظرية ماسلو في الحاجات تعتمد على مبدئين أساسيين هما:

<sup>13</sup> رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص12

- مبدأ نقص الإشباع Deficit : بمعنى أن الحاجات المشبعة لا تمثل محركاً للسلوك، بل الذي يحرك سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها هو الحاجات غير المشبعة Deprived Needs
- مبدأ تدرج الحاجات Progression Principle: تبدو الحاجات الخمس على شكل هرم أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت فمثلاً لا يفكر أي عامل في إشباع حاجاته الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن حاجاته الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بمحدود معقولة.

### 3- نظرية X ونظرية Y:

#### • دوغلاس ماكريجر (1906-1964)<sup>14</sup>

تأثر دوغلاس ماكريجر بدراسات الهاثورن وإبراهيم ماسلو، ففي كتابه المشهور بعنوان "الجانب الإنساني للمنشأة" دافع عن فكرة مفادها وجود نمطين مختلفين من الأفراد في دوافعهم وسلوكهم ومواقفهم ورغباتهم وبالتالي للتأثير في هؤلاء الأفراد تحدث ماكريجر عن نظريتين هما:

#### • نظرية X:

وتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل، وتقوم نظرية X على مجموعة من الافتراضات السلبية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية X يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

- لا يحبون العمل.
  - ينقصهم الطموح ويجفزون مادياً فقط.
  - لا يتحملون المسؤولية.
  - يقاومون التغيير.
  - يميلون للانقياد وليس للقيادة.
- فالمدرء في إطار نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم. إن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات.

#### • نظرية Y:

وتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية، وتقوم نظرية Y من الافتراضات الإيجابية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية Y يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

<sup>14</sup> مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم ، دار وائل ، الأردن ، 2000 ، ص 2

- يحبون العمل ومستعدون له.
  - لديهم الطموح
  - مستعدون لتحمل المسؤولية.
  - قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم
  - ذوي مقدرة على التوجه الذاتي.
  - يميلون للقيادة وليس للانقياد.
  - لديهم القدرة على التخيل والإبداع والابتكار واتخاذ القرار.
- فالمدرء في إطار نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.
- وبالتالي يمكن القول:** بأن أهم ما ولدته أفكار ماكريجر في إطار الممارسات الإدارية هو أن المدرء يخلق بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدرءوهم منهم.

#### 4 - نظرية الشخصية والتنظيم

##### • كريس أرجيرس (1923-2013)<sup>15</sup>

اهتم أرجيرس بكل من الشخصية والتنظيم (Personality & Organization) وركز على حاجات المستوى الأعلى، وافترض أن هناك مجموعة من المبادئ الكلاسيكية للإدارة التي لا تتفق مع شخصية الفرد مما يترتب على ذلك نوعاً من الصراع والإحباط وربما الفشل، وفيما يلي بعض الأمثلة:

##### - التخصص وتقسيم العمل:

يفترض هذا المبدأ أن الأفراد سوف يتصرفون بطريقة أكثر كفاءة كلما كانت المهام أكثر تخصصاً، ولكن أرجيرس يرى في ذلك إعاقة لتحقيق الذات للعامل، لأنه يريد المزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية.

##### - تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل:

يفترض هذا المبدأ في حالة وجود تسلسل هرمي حيث توجه وتراقب الإدارة العليا المستويات الدنيا، ولكن أرجيرس يرى نتيجة هذا المبدأ هي وجود مرؤوسين متواكلين على الآخرين وسلبيين وأقل رقابة لبيئة العمل.

##### - وحدة التوجيه:

علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 89<sup>15</sup>



يفترض هذا المبدأ في حالة وجود مشرف واحد يقوم بتخطيط وتوجيه العمل تزايد الكفاءة، ولكن أرجيس يرى في نفس الوقت الاتكالية والاعتماد على الغير من جانب العامل مما يعني عدم الإبداع.

#### - نطاق الرقابة والإشراف:

يفترض هذا المبدأ زيادة الكفاءة عندما يكون نطاق الإشراف محدوداً بعدد قليل من الموظفين، ولكن أرجيس يرى نتيجة ذلك وجود مرؤوسين معتمدين على آخرين وسلبين ويتحكمون بدرجة أقل في بيئة عملهم.

#### • ركائز النظريات السلوكية:

من خلال دراستنا لأهم اتجاهات المدرسة السلوكية والأسس والأفكار والمبادئ التي تقوم عليها يمكن القول: أن النظريات السلوكية تركز على ما يلي:

- إنه لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس آلياً، ويتكون من عناصر إنسانية.

- إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك البيئة.

- إن دوافع الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط بل اجتماعية ونفسية وأهدافهم ليس من الضرورة بأن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم.

- إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقاً للنظم والسياسات والإجراءات الرسمية بل إن هناك نمطاً من العلاقات غير الرسمية يمارس دوراً مؤثراً في سلوك المنظمة.

#### - الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- إن إنتاج الموظف غير الراضي يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن الموظف الراضي قد لا يكون من ذوي الإنتاج العالي.  
- يوجد شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين وإنتاجهم. إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية.

- ركزت على مساندة العمل أكثر من الإنتاجية.

- أهملت جانب من العلاقات في المنظمة وكذلك التنظيمات الرسمية للإنتاجية

#### 5- الاتجاه البنائي الوظيفي:

ينطلق الاتجاه البنائي الوظيفي Structural functionalisme من افتراض أساسي مؤداه فكرة التكامل الوظيفي لأجزاء النسق من أجل تحقيق التوازن والاستقرار في المجتمع، فتجاهل بذلك كل ما يتعارض مع أطروحاته من عمليات التفكير، الصراع، التوتر، فهو يؤمن بأن المجتمع يمثل كلا مؤلفاً من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة محددة، من أجل خدمة أهداف الكل في الاستقرار والتوازن، معنى ذلك أن المجتمع ما هو إلا نسق كلي يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المتساندة والمتكاملة وظيفياً.

يدين هذا الاتجاه في نموه وتطوره إلى الإنتاج الفكري، والجهد العلمي لبعض العلماء أمثال تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، سلزينك، جولدنر، وغيرهم. ولقد لعبت تحليلات ماكس فيبر دورا بارزا في التأثير على أفكار الموظفين ومقاربتهم التحليلية. فقد تعامل فيبر مع التنظيم كشكل بنائي تسلسلي يخضع لقواعد وظيفية واجراءات رسمية تحدد بناءاته التنظيمية الداخلية، وتقن مهنية العلاقة بين أفرادها وبذلك جاء تحليله مركزا إلى حد ما على العوامل الداخلية الديناميكية. أما أصحاب الاتجاه الوظيفي فقد تعاملوا مع التنظيم كنسق اجتماعي له احتياجات أساسية يقوم بإشباعها، مما يجعله يحافظ على بقائه، توازنه، واستمرار وجوده.

### - تالكوت بارسونز (1902-1979):

يعد من أبرز مؤسسي الاتجاه البنائي الوظيفي، وقد تأثر في كتاباته بما ذهب إليه ماكس فيبر لكنه خالفه في نموذج العقلاني للبيروقراطية، فقدم نموذجا جديدا في فهم التنظيمات يقوم على فكرة التوازن، استخدم بارسونز في تعامله مع التنظيم فكرة النسق<sup>16</sup> الاجتماعي، ويعني النسق في أبسط معانيه "العلائقية أو الارتباط أو التساند، وحينما تؤثر مجموعة وحدات وظيفية بعضها في بعض، فانه يمكن القول أنها تؤلف نسقا ... وتتضمن فكرة النسق الإشارة إلى البيئة المحيطة به وتنطوي هذه البيئة على أقصى درجات التفاعل والتداخل بين مختلف عناصر ومكونات البيئة، وكذلك تثير مسألة البيئة مشكلة حدود النسق والحدود هي الإطار الذي يحيط بالنسق ويتبادل معه التأثير والتأثر.

إن توظيف بارسونز لمفهوم النسق في مقارنة التنظيم يعني إقراره وجود علاقة تفاعلية تسيير في اتجاهي التأثير والتأثر بين طرفي التنظيم والبيئة، لكن كيف يحدث ذلك؟ في البداية يقف بارسونز عند توضيح القضايا التالية:

- تعدد التنظيمات انساق فرعية تتمتع بمجموعة خصائص وصفات وهي تدخل في تركيب النسق الكلي للمجتمع؛
- تعبر التنظيمات عن تنسيق جهود جماعية تتم عبر نشاطات رسمية تكون موجهة نحو إنجاز أهداف محددة؛
- تتفاعل هذه الأنساق الفرعية على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق التكامل الوظيفي بينها بما يضمن بقاء النسق الكلي، ديمومته ويحفظ فكرة التوازن لديه استنادا إلى مبدأ التوازن الديناميكي للأنساق؛
- تكون هذه الأنساق في حالة إصغاء دائم لمتطلبات وظروف النسق الكلي، فهي إذن مرتبطة بالبيئة الخارجية. إن بقاء النسق الاجتماعي واستمرارية وجوده وتوازنه مرتبط بتحقيقه أربعة شروط أو بعبارة أخرى عليه تغلبه على أربع مشاكل أساسية أطلق عليها بارسونز "المتطلبات الوظيفية أو الملزمات الوظيفية" تتعلق ب<sup>17</sup>:
- التكيف مع البيئة وتحقيق الحاجات الطبيعية لأعضاء النسق؛
- إنجاز الهدف وتوفير كل الترتيبات البنائية الضرورية لبلوغ ذلك؛

علي عبد الرزاق جبلي: الإنجازات الأساسية في نظرية علم الاجتماع: دار المعرفة الجامعية، 2011، ص 50<sup>16</sup>

المرجع السابق، ص 54<sup>17</sup>

- المحافظة على المعايير و القيم وإدارة التوترات الانفعالية التي يمكن أن تظهر؛

- الإدماج (لتكامل) وضمن قدر من التعاون بين أجزاء النسق الاجتماعي؛

حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية مؤكدا على التوجيهات القيمة ودورها في توجيه السلوك، فاعتبر نسق القيم هو الذي الوجود الشرعي للتنظيم ويحدد طابعه المعياري، وذلك من خلال توافر القواعد المعيارية المسؤولة وظيفيا عن تحقيق التكامل التنظيمي، وذلك أثناء التزام الأفراد بأدائهم لأدوارهم ووظائفهم التنظيمية " فكما اهتم فيبر بعنصر الشرعية كأساس لقيام السلطة، رأى بارسونز ضرورة أن يتحلى التنظيم كنسق اجتماعي بالشرعية كأساس للموافقة والرضا والقبول<sup>18</sup>.

ركز بارسونز على الناحية الثقافية التنظيمية السائدة في التنظيم، إلا أن اهتمامه كان قليل بالمستويات التنظيمية، بالمبادئ الإدارية، وبالسلطة الرسمية القانونية داخل التنظيم التي تتجاوز فكرة البناء الأخلاقي للضمير الجمعي.

إن فكرة توازن النسق الاجتماعي معناها وصول هذا النسق باستمرار إلى تحقيق توقعات الأفراد، كما أن اكتسابه الطبيعة المعيارية تجعله يحدد الأنماط المتوقعة للأدوار الفردية ولصور التفاعل الاجتماعي، مما يساعد على ضبط التوترات ومحاربة مختلف صور الصراع.

يتوقف تكامل النسق الاجتماعي على ميكانزمات التساند بين أجزائه، وفي هذا الإطار يلجأ بارسونز إلى توظيف الأزواج الخمس لمتغيرات النمط وهي<sup>19</sup>.

الطالب الجامعي إذا كان التفوق والتميز هو الذي يوجه دوره، ويساعده على إنجاز هذا الدور فمعنى هذا أن المثابرة على الدراسة والمشاركة المستمرة هي التي توجهه، وإذا كان الطالب فاشل في الدراسة فان اللامبالاة، اللالئزام، القيام بأعمال الشغب هو الذي يوجه دوره في الجامعة.

- يعتبر بارسونز التنظيم بناء غائي معياري وجوده مرتبط بتحقيق أهداف محددة .

- يؤكد بارسونز أن الاتفاق بين قيم، أهداف، سياسات التنظيم، وقيم، اهداف، وسياسات النسق الاجتماعي الكلي يساعد على إضفاء طابع الشرعية على أهداف التنظيم ويعزز مكانته في النسق الكلي للمجتمع . غير أن هذا الأمر لا ينبغي أن يدفعنا إلى الوقوع في فخ الاعتقاد أن بارسونز قد ذهب إلى حد المطابقة بين التنظيمات الفرعية والمجتمع ككل، ذلك " أن التنظيمات تتميز عن المجتمع بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، ما يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن ذلك<sup>20</sup> ، إذن فوضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع.

رايح كعباش: مدخل إلى علم اجتماع التنظيم و العمل، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 69<sup>18</sup>

علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص 56<sup>19</sup>

<sup>20</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والإتصال للبحث والترجمة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 51.

- اعتبر التوازن بين كل أجزاء النسق هو الظرف الطبيعي المألوف الذي يضمنه النسق القيمي معبرا عن هذا الأخير ب " مجموعة من الأحكام المعيارية يتبناها الأفراد ويحددون من خلالها ما يجب أن يكون عليه النسق أو المجتمع الذي يعيشون فيه<sup>21</sup> ، طالما أن وظيفة هذه القيم والمعايير هو ضبط السلوك الإنساني وخاصة التنظيمي، فالصراع لا يعد أن يمثل سوى حالة استثنائية.
- أكد بارسونز حقيقة أن تفسير النظام الاجتماعي يتطلب أيضا فهم عوامل التغيير الاجتماعي، لكنه ركز في مقارنته على فكرة التوازن النسقي، واستبعد قضايا الصراع يرى بارسونز أن وظيفة التنظيم المحافظة على التعاون واستمراره من خلال اللجوء إلى ثلاث أساليب - :
- تشجيعية تركز على تقديم الحوافز والمكافآت على الأداء الجيد؛
  - تويخية مثل توقيع الجزاءات لمن لا يتعاون؛
  - وعلاجية من خلال توفير مجموعة من الإجراءات يمكن من خلالها القضاء على المعوقات التي تمنع التعاون وتكاثف الجهود.
- وقد كانت آراء بارسونز الوظيفية موضع انتقادات لأنها ركزت على الطبيعة المعيارية للتنظيم، وعلى القيم والأهداف الجمعية التي تحكم وتضبط سلوك الفرد ما يعني " أن الفرد مدفوع وموجه نحو العالم الخارجي من خلال أهداف النسق الاجتماعي، وبذلك تصبح مهمة الفرد مقصورة على استيعاب واندماج تلك الأهداف الجمعية التي يفرزها ويعبر عنها المجتمع ، كما أغفلت أفكاره جانب مهم يتعلق بالقوة، الصراع ، وتوزيع السلطة داخل التنظيم، فثمة قلة من الأفراد يملكون سلطة إصدار القرارات، والغالبية المتبقية لا تملك سوى طاعة هذه القرارات وتنفيذها. يعتبر البعض أن مناقشة بارسونز التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح على بيئته يستمد منها مدخلاته In-puts وبعد مجموعة عمليات يعرض مخرجاته Out-puts توحى بأنه قد قدم تصورا ميكانيكيا وتحول من وظيفية معيارية تؤكد دور منظومة القيم في المحافظة على توازن التنظيم واستمراره إلى وظيفة سيرنطقية يعتمد فيها النسق على التنظيم الذاتي والتغذية المضادة، حتى يعطى الانطباع في نهاية الأمر وكأن النسق مغلق .
- وقد أشار فوت هويت إلى ثلاثة أوجه قصور في تحليلات بارسونز للتنظيم، اعتبر أن بارسونز اهتم بالعلاقات الحدية أي العلاقات بين التنظيم والمجتمع، ولم يولي اهتماما بالسلوك التنظيمي، كما تصور أن مفاهيم بارسونز لا ترتبط بالشواهد التي يمكن ملاحظتها، كما انه تجاوز في تحليله عددا من العناصر التي يبدو أنها رئيسية لبناء نظرية عن التنظيم، كما اغفل بارسونز تأثير التكنولوجيا على العلاقات في التنظيم وبهذا تكون جهود بارسونز قد أخفقت في صياغة بناء نظري شامل ومتكامل الأبعاد يصلح أن يكون نظرية مستوفية الأبعاد لمقاربة التنظيمات.
- روبرت ميرتون (1910-2003):

السيد الحسين: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 514<sup>21</sup>

بعد ميرتون واحد من رواد البنائية الوظيفية، حاول اختبار نظرية فيبر حول التنظيم البيروقراطي، وخلص إلى القول بأن هذه النظرية قد أغفلت بعدا هاما يتعلق بالمعوقات الوظيفية، " فإذا كان تركيز فيبر على الجوانب الايجابية للقواعد واللوائح الرسمية التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مسبقا بسلوك أعضائه، فقد توجه اهتمام ميرتون إلى توضيح الجوانب السلبية لهذه القواعد. كما ادعى ميرتون أن الإطار النظري من النوع الذي قدمه بارسونز لا يساعد على إجراء البحوث السوسيولوجية الدقيقة، واعتبر أنه " بدلا من محاولتنا إنتاج وتقديم نظريات شاملة ومتقنة علينا أن نتذكر أن علم الاجتماع ليس بالعلم القديم، ولا الذي اكتمل إنشاؤه كما هو الحال في العلوم الطبيعية ولذلك علينا أن نكرس كل طاقتنا في صياغة القضايا التي يمكن اختيارها والمجموعات المحدودة من الفروض المتعلقة بمواقف محددة<sup>22</sup>.

#### أ- المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية - :

يوظف ميرتون المعوقات كإشارة إلى عناصر الاضطراب الموجودة في النسق الاجتماعي، ويعتبر أن لكل متغير تنظيمي بعدين أساسيين، إحداها وظيفي يعبر عن الجانب الايجابي الذي يساعد النسق على تحقيق متطلباته الوظيفية، والثاني معوق وظيفي يعبر عن الجانب السلبي أو غير المرغوب فيه أو غير المتوقع " علما بأن جزءا من النسق قد يكون وظيفيا في وضع ولا وظيفي في وضع الآخر، فمثلا متغير تقسيم العمل والتخصص الوظيفي له جانب وظيفي وآخر معوق وظيفي<sup>23</sup> إن زيادة تقسيم العمل ومعه التخصص الوظيفي يؤدي إلى انجاز الأهداف وتحقيقها بكل فعالية هذا يعبر عن الجانب الوظيفي لظاهرة تقسيم العمل والتخصص، لكن نفس هذه الظاهرة أي زيادة تقسيم العمل ومعه التخصص الوظيفي يؤدي إلى زيادة تنميط العمل وتكراره، مما يخلق نوع من الروتين وحالة من الرتابة لدى العامل، تشعره بعدم الرضا، مما يؤثر على تراجع معنوياته، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه في انجاز الأهداف المبرمجة، وقد توصل ميرتون إلى نتيجة مؤداها أن هذه المعوقات الوظيفية تشكل عوامل تهدد استقرار النسق، وتجعله يؤدي وظائفه بطريقة ذات تأثير سلبي على المجتمع، فتؤدي إلى سوء التكيف فيه، وتعيق تكامل وحداته البنائية، وتؤدي إلى إنتاج حالة من الاختلال الوظيفي تصيب أجزاء النسق الكلي.

#### ب- البدائل الوظيفية - :

يفترض ميرتون أن خصائص التنظيم ومقوماته البنائية قد تؤدي إلى عدم فعاليته وتتسبب في حالة من الاختلال الوظيفي، مما ينعكس سلبا على توازنه وتكاملية وظائفه وانجازه للأهداف المتوقعة الأمر الذي يستدعي البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الفعالية التنظيمية، وعلى هذا الأساس يبدو جليا أن البدائل الوظيفية هي " صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي، ومن ثم يصبح من الملائم أن نؤكد أن البدائل الوظيفية تمثل استجابات محددة أو وسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة، بغرض انجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فهي تركز على التنوع الممكن في الاستجابات أو الوسائل التي تستطيع أن تحقق مطلبا وظيفيا.

Merton.R.K :Bureaucratic Structure and Personality.in.I.Coser and B.Rosenberg,Sociological Theory.A.Book of 22 Reading 2<sup>nd</sup>.edition.New York .The MacMillan Compay,1959,p218

بلقاسم سلاطنة و إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة ، التصور و المفهوم ، دار الفجر، القاهرة،2008، ص 59<sup>23</sup>

إن هذه البدائل تمثل خيارات تحظى بشرعية الممارسة والتنفيذ لا ينبغي أن تتوافق بالضرورة مع الوظائف الظاهرة " فهي تشير إلى النتائج الموضوعية التي تحدثها سمة اجتماعية أو ثقافية معينة، تلك النتائج التي تفرض على الأفراد تبعيتها أو التكيف معها، فمثلا الضبط الذي تمارسه القواعد القانونية في النموذج البيروقراطي عند فيبر يؤدي إلى إنتاج أنماط سلوكية محددة، تخضع لمبدأ القدرة على التنبؤ بها، لكنها تخفي وضع من اللارضا لدى الأفراد نتيجة تقييد حرياتهم، والبديل الوظيفي يكون بمنحهم هامشا واسع من التوقعات على مستوى الأفعال والأدوار مما يشعرهم بنوع من الحرية والامتثال الطوعي للعمليات التنظيمية، كما وقف ميرتون متأثرا بمكس فيبر عند التأثير الإيجابي للدين معتبرا اياه ليس مجرد ظاهرة لاحقة، بل قوة فعالة تمكن الإنسان من توجيه نفسه نحو العالم، وتزوده بالدافعية التي تمكنه من إنجاز النشاطات المختلفة<sup>24</sup> وضبط تصرفاته، وزيادة دافعيته وحماسه لإنجاز عديد المهام. وبذلك فقد اعتبر الدين وسيلة اجتماعية لتدعيم قيمة العمل في التنظيم.

#### - بيتر بلاو (1918-2002):

انطلق بلاو من تحليلات فيبر للنموذج البيروقراطي الذي يهدف الى تحقيق كفاءة الأداء، وتقنين صور الأفعال الاجتماعية داخل مؤسسات السلطة الرسمية معتمدا في تحقيق ذلك على المبدأ التنظيمي المتعلق بالفعالية الإدارية، وقد انتبه بلاو إلى قضية تنظيمية جوهرية تبحث في شكل العلاقة القائمة بين التنظيمات البيروقراطية وممارسة الديمقراطية، فتعامل مع التنظيم البيروقراطي باعتباره " تنظيم اجتماعي من نوع آخر، يهدف إلى تحقيق أهداف عامة تمثل مشيئة الأغلبية أو ممثلهم، ومن ثم فإن المبدأ التنظيمي السائد في التنظيم الديمقراطي، هو مبدأ حرية المخالفة<sup>25</sup>. لكن هل هذا المبدأ مسموح بتواجده في ظل نموذج يؤمن بشرعية السلطة القانونية وتمركزها في يد القلة، مما يجد من حرية الأفراد في الاتفاق، المخالفة، أو المعارضة، مع العلم أن هذه الحريات هي من ضرورات التنظيم الديمقراطي وكيف يمكن تحقيق الفعالية من دون إشراك الأفراد في قضايا إدارة التنظيم وصياغة أهدافه ورسم استراتيجيات عمله؟<sup>26</sup>.

إن ضمان تأييد الأفراد وفسح المجال لمشاركتهم، يجعل المسؤولية مشتركة بينهم وبين التنظيم، فيلتزمون بمبادئه، ويحافظون على ظروف استقراره وتوازنه، لكن ماذا لو كانت مشاركة هؤلاء الأفراد تفتقر إلى الخبرة الكافية والمؤهلات المطلوبة. إن عملية تجاوز مشاركة بعض المستويات التنظيمية التي تفتقر إلى الشروط البيروقراطية للمشاركة لا يعد إطلاقا مخالفا أو مناقضا للقيم الديمقراطية، وإنما تعرض القيم الديمقراطية هذه لخطر تجاوز الفعالية البيروقراطية وسيطرتها على التنظيمات التي تكون فيها حرية المخالفة أمراة أساسيا وضروريا، وهي التنظيمات التي يكون هدفها تمكين الأفراد من التوصل إلى قرارات ديمقراطية.

#### - اميتاي ازيوبي (1929)

السيد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 599<sup>24</sup>

طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، الإسكندرية، 2007، ص 58<sup>25</sup>

Blau.Peter.M and.Scott.WRichard,Formal Organizations:A Comparative Approach.London.Routledge and Kegan.Paul,1963,p241<sup>26</sup>

يصنف اتزيوني من أهم علماء اجتماع التنظيم والمهتمين بتحليلات البنائية الوظيفية " فما تجاهله الوظيفيون السابقون تناوله اتزيوني بالبحث والتحليل، إذ عالج مسألة الصراع القائمة بين العمال والإدارة معالجة جديده، وقد أوضح الجوانب السلبية للنظام الرأسمالي في إدارة الإنتاج<sup>27</sup> "داعيا جميع البنائين إلى توسيع مجال الاهتمام حتى لا يقتصر على الظواهر الستاتيكية التي تحفظ الاستقرار والتوازن مخفية من ورائها الكثير من التناقضات، جاء في قوله " على البنائين النظر إلى عمليات الاغتراب والصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها، وهي كذلك عمليات مرغوبة في بعض الظروف ". وهنا يلتقي اتزيوني مع ماركس الذي ركز في تحليلاته على قضايا الصراع العلائقي واعتبرها من الظواهر السلبية التي افرزها النظام الرأسمالي لذلك ينبغي إسقاطه والقضاء عليه، أما اتزيوني فقد تعامل مع ظواهر الصراع والتوتر بطريقة أكثر موضوعية تكشف عن الجوانب السلبية دون أن تغفل بعض الأبعاد الايجابية.

يعتبر اتزيوني التنظيم وحدة اجتماعية معقدة، تشترك في بنائها جماعات مختلفة في قيمها، ثقافتها، ايديولوجيتها، اهتماماتها، متعارضة في مصالح وأهدافها، ومتفاوتة في طبيعة الحوافز التي تؤثر فيها، وبالتالي فمن الطبيعي أن تؤدي هذه الاختلافات إلى بعض من مظاهر الصراع والتنافس أحيانا والتعاون أحيانا أخرى، ويوضح اتزيوني أن أكبر مظاهر الصراع تنشأ بسبب عامل القوة فتمنح من يملكها السلطة في إخضاع الآخر الذي يفتقر لهذه القوة إلى التوجيهات والقرارات الصادرة في حقه، فيبدي نوعا من الامتثال لها، حيث أن أكثر الأطراف المتصارعة هي الإدارة التي تستحوذ السلطة والقوة بسبب امتلاكها وسائل الإنتاج، وجماعات العمل التي تفتقر لهذه السلطة بسبب افتقادها للملكية ووسائل الإنتاج، مما يشعرها بنوع من الضعف والخضوع والامتثال لتوجيهات وقرارات الإدارة، ويكشف اتزيوني عن ثلاثة نماذج من القوة تستخدم في التنظيمات تختلف حسب الوسائل المستخدمة للتأثير على الأفراد ودفعهم للامتثال، تتعلق ب:

- القوة الإلزامية: تعتمد على التهديد، إحداث الأذى والضرر أو التلويح به من خلال توظيف مختلف أساليب العقاب وما تفرزه من مشاعر إحباط، خوف، وضعف؛
- القوة التعويضية: تعتمد على أساليب المكافآت، التعويضات، الترقية وغيرها من الخدمات التي تقدم باستخدام الموارد المالية والمادية؛
- القوة المعيارية: تعتمد على أساليب التعويض المعنوي المتعلقة مثلا بالمكافآت الرمزية، وشهادات التقدير التي تمنح الشخص مكانة، مركز وقيمة اجتماعية<sup>28</sup>.

كما تناول اتزيوني الاغتراب في تنظيمات العمل، واعتبرها ظاهرة حتمية لا مفر منها في المجتمع الرأسمالي، يشعر فيها العامل بكونه مغتربا عن الشيء الذي أنتجه، ومغترب عن رب العمل، يشعر بوجود حواجز نفسية واجتماعية تفصله عنه، كما يشعر بالاغتراب عن السلعة التي صرف جهده عليها طالما إنما لا تعود عليه بل على

Etzioni,A Sociological reader,on complex organizations,New York :Holt rinchart and winston.Inc,1969,p425<sup>28</sup>

رب العمل الذي يمتلك وسائل الإنتاج، واغتراب العامل لا يتوقف عند هذه الأبعاد فقط، بل يمتد إلى اغترابه عن جهده وقوة عمل التي تباع في سوق العمل مقابل أجر زهيد لا يوفيه حقه، فهو يشعر انه لا يملك نفسه ولا جهده ويفتقد التحكم الكافي في وقته. لقد تمكن اتريوبي من توظيف تحليلات الاتجاه البنائي الوظيفي في تناول بعض القضايا التنظيمية التي تعبر عن أبعاد أكثر ديناميكية ترتبط بظواهر الصراع، التنافس، توتر العلاقات التنظيمية الذي يتحكم فيها منطق القوة، أي المكانة، النفوذ، والسلطة، وأوضح أن الطرف المفتقر للقوة هو الطرف الضعيف الذي يضطر في كل مرة للخضوع والامتثال، ثم وقف عند الذات المعتربة واعتبرها نتيجة تتولد عن التناقضات وعن الافتقار للملكية وسائل الإنتاج.



## الفصل الخامس: النظريات الحديثة

1. نظرية اتخاذ القرار
2. النظرية الظرفية
3. نظرية النظم
4. المقاربة السوسولوجية للتحليل الاستراتيجي

## الفصل الخامس: النظريات الحديثة

هي مدرسة اهتمت بالنموذج البيروقراطي كما تصوره فيبر، ولكنها في الوقت نفسه سلوكيات الأفراد داخل التنظيمات لا تتفق تماما والمهام الموكولة لها من طرف الأدوار الرسمية، هذه المدرسة تتفق مع مدرسه العلاقات الإنسانية في اهتمامها بالعنصر البشري لكنها في الوقت نفسه تعنى بدراسة الأنساق الاجتماعية المفتوحة المتفاعلة مع محيطها الخارجي، ما تشمله هذه الأنساق من تداخل لانساق فرعية يتألف منها المجتمع، فهي تولي اهتماما خاصا لكيفية اندراج هذه الأنساق ضمن انساق أكثر اتساعا وشمولا، إنها تهتم بدراسة النسق المفتوح على العالم الخارجي، على عكس المدارس الكلاسيكية التي اهتمت بدراسة البنية الاجتماعية للتنظيمات، فهذه المدرسة تعد توفيقية إذ أنها تجاوزت "حلم التaylorية" التي بالغت في العقلانية عند معالجتها لمشاكل التنظيمات من خلال البحث عن الرفع من الإنتاج بأساليب علمية عقلانية محضة، حدث من الطابع اللاعقلاني للسلوك الإنساني والذي ميز مدرسة العلاقات الإنسانية التي تسعى للبحث عن التوازن في إطار العمليات الاجتماعية القائمة على: التنسيق، الاندماج، التواصل، التوافق، التفاوض، والتعاون والتفاعل....، فكل هذه العمليات تسعى لتحقيق أهداف محددة سلفا وهو الأمر الذي يحتاج إلى تبني رؤى وتحليل استراتيجي والذي يقوم بدوره على عملية تعد العمود الفقري للعمليات الاجتماعية بالتنظيم وهي عملية اتخاذ القرار.

### 1- نظرية اتخاذ القرار لهربرت سيمون (1916-2001):<sup>29</sup>

اتخاذ القرار يعني تحديد الاختيارات المناسبة للوصول إلى الأهداف المسطرة، إنها اختيارات متعلقة بالسلوك (الفعل) المنسجم مع طبيعة النسق الذي من شأنه أن يحقق نتائج ليست بالضرورة تلك التي تم التخطيط لها مسبقا، أي تلك الأهداف المسطرة، وبهذا الصدد فاتخاذ القرار يؤثر على النتائج التي يبلغها التنظيم وهو الأمر الذي دفع ب هربرت سيمون إلى اعتبارها محور العملية التنظيمية وجعلها في صلب اهتمامه، فهو يعتبر عملية اتخاذ القرار لا تتحدث بصياغة الهدف العام للتنظيم، بل يعتبرها عملية متواصلة من الانفعال، فالقرارات هي عمليات مواكبه ومصاحبه لعمل الفرد داخل التنظيم فهو ملزم بأن يقرر بنفس القدر الذي يعمل.

إلا أن هذه القرارات ليست شخصية، فالتنظيم من حيث تشكيلته هو مجموعة من الأشخاص المتعاونون، تنظم عملهم أنشطة إدارية، أي أنه نشاط جماعي، لذا فالقرار لا يرتبط بالفرد الواحد داخل التنظيم (التنظيمات الحديثة)، بل يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار لشخص يسمح له بتنسيق الأنشطة التي يقوم بها أعضاء التنظيم، يصبح القرار ملزما لهم ومن ثم يمكن القول بأن تنظيم مجرد الفرد من استقلالته التقريرية ويصبح خاضعا لقرارات من المفروض أن تكون متخذة من طرف كل الأعضاء الذين ينتمون إلى التنظيم مهما كانت درجة صوابها أو خطأها (التنظيم من قبل كان يبحث في علاقات السلطة، في الأوامر والانفعال التي تصدر عن الفاعلين وفق أوامر تلقوها من صاحب السلطة، في حين أن هذه المدرسة تعنى بالأوامر والقواعد ومدى قبولها من الفاعلين في

وحدة سوسيوولوجيا التنظيمات، مرجع سبق ذكره، ص 25<sup>29</sup>

التنظيم، بل وتؤثر على مردودياتهم)، من كل ذلك جعل هيربرت سيمون يستخلص استنتاج أساسي يتجلى في اعتبار عملية اتخاذ القرار عملية تقوم على تلك العملية التي تأخذ بعين الاعتبار الاختيارات المتاحة، والوسائل المناسبة، بالإضافة إلى ضرورة تحديدها لهدف محدد إن اعتماد عملية اتخاذ القرار على الطابع العقلاني المحدود والتي دافع عنها هيربرت سيمون تعني اعتمادها على اختيار الوسائل الفعالة من أجل السعي لتحقيق الأهداف المسطرة وفقا نظام من القيم قادر على تقدير نتائج وتداعيات السلوك الذي تم اختياره، إلا أنها (العقلانية) في نظر هيربرت سيمون تتطلب ثلاث شروط:

- المعرفة الكاملة و القدرة على استباق النتائج التي يمكن أن تتمخض عن كل اختيار (دراسة التوقعات)
- القدرة على توقع نتائج وتداعيات القرار (فهي أشياء محتملة، الأمر الذي يفرض استحضار الخيال كبديل على النقص الحاصل في التجربة)
- تعداد البدائل الممكنة من أجل القيام بخيارات على الرغم من انه في الواقع قد نواجه بدائل محدودة في القرار أو عملية اتخاذ القرار باعتبارها عملية اجتماعية فهي ذات طابع انساني تتحكم فيه العديد من العوامل والمؤثرات نذكر منها:

\***القيم والمعتقدات:** لهما تأثير كبير في اتخاذ القرار لما يمكن أن يتوافق أو يتعارض وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة (وهي عوامل خارجية تنتمي إلى البيئة الخارج للتنظيم).

\***المؤثرات الشخصية:** يكون القرار متطابقا مع الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

\***الميول والطموحات:** لهما دور مهم في اتخاذ القرار الفرضي لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية.

\***العوامل النفسية:** تؤثر هذه العوامل على اتخاذ القرار وصلاحيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة لها تأثير كبير في انجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات التي يسعى إليها الفرد.

وعلى العموم يمكن تلخيص مراحل اتخاذ القرار في تشخيص المشكلة، تحديد الهدف، جمع البيانات والمعلومات:

-البيانات والمعلومات الأولية والثانوية؛

-البيانات والمعلومات الكمية؛

-البيانات والمعلومات النوعية؛

- الأمور والحقائق: تحديد الحلول المتاحة وتقييمها، اختيار الحل المناسب للمشكلة، متابعه تنفيذ القرار وتقويمه.

هناك بعض الاحتياطات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إشراك الأفراد في عمليات اتخاذ القرار:

-إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات تمكنهم من المساهمة فيها؛

-تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة؛

-وأخيرا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة.

إن ما يمكن استخلاصه من خلال هذه المدرسة كونها تدرس الأنساق المفتوحة على بيئتها، ولعل موضوع دراسة هذه المدرسة ليس العامل كقوة وآلة، وليس العامل كمجموعه من الأحاسيس والمشاعر ولكن موضوعها الرئيسي هو تفاعل العناصر المكونة للتنظيم الأجزاء المكونة للكل والتي ساهمت في تشكله عندما نتحدث عن عناصر التنظيم فالمقصود: عوامل الإنتاج ( الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات التي توجد في حوزة التنظيم يؤلف بين هذه العوامل من اجل إنتاج خيارات مادية وخدمات) وسيرورة التحويل ( تتمثل في التقنيات التي يتوفر عليها التنظيم من اجل تحويل العوامل الإنتاج إلى منتجات) ثم المنتجات (كل الخيرات المادية والخدمات التي يقدمها التنظيم لربائنه) إلا أن النسق في شموليته ( تفاعل كل العناصر المذكورة) لا يوجد بمعزل عن التأثيرات الخارجية، فهو ينمو داخل بيئته حيث العوامل الاجتماعية والسياسي والاقتصادية تؤثر على أهدافه وتساهم في توجيه السلوكات داخله، فالنسق في هذه المدرسة يتحدث من خلال مفهوم الكلي ومفهوم التفاعل أو العلاقات البنينة ( تقوم هذه المدرسة تساسا على تحليل الفعل الاجتماعي في التنظيم)

أهم ما يميز الأنساق المتفاعلة كونها تتميز بالدينامية والانتظام وتشرط توفر على معلومات توجه سلوك التنظيم، وهو الأمر الذي يقتضي امتلاك قرارات تم هذا التوجيه، بل أن يكون قادرا على تنسيق قراراته، وأن يكون قادرا على تصور إمكانات جديدة، وهذا يتطلب قدرته على تحديد أهداف وغايات يسعى إلى تحقيقها.

## 2- النظرية الظرفية (الموقفية):

أساس نموذج القيادة الظرفية هو فكرة أنه لا توجد طريقة واحدة لقيادة شخص أو مجموعة. على العكس من ذلك، اعتمادًا على عوامل مثل خصائص المتابعين أو طبيعة المهمة المراد تنفيذها، سيتطلب كل موقف طريقة مختلفة لتولي المسؤولية. وفقًا لهذه النظرية، يجب أن يكون القائد الجيد قادرًا على تكييف سلوكه وطريقته في الوصول إلى البيئة المحددة التي يجد نفسه فيها. حاول بول هيرسي وكينيث بلانشارد في دراستهما التمييز بين أكثر أنواع القيادة شيوعًا، وبين أي نوع من المرؤوسين كان كل منهم أكثر فعالية.

● **تعريف الظرفية:** هي عكس الحتمية، والشيء الحتمي.. هو ذلك الشيء الذي يحصل حتما نتيجة لأسباب معينة، الشيء الحتمي لا يمكن ألا يكون. الموت حتمي، البيع بسعر أقل من التكلفة يؤدي إلى الخسارة) أما الشيء الظرفي: هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل. المنتج في السوق قد يباع وقد لا يباع يرتبط حصوله بظروف معينة، الشيء الظرفي يمكن ألا يكون<sup>30</sup>. بتأثير نفس الأسباب قد تحصل ظواهر مختلفة (مؤسستان بنفس عدد العمال تنتجان حجما مختلف من المنتجات). وبأسباب مختلفة قد تحصل نفس الظواهر) مؤسسات بأعداد مختلفة من العمال تنتج نفس الحجم من الإنتاج.)

- ما هي أفضل هيكلية للمنظمة ؟

نورة القحطاني: نظرية المنظمات، متاح على: <https://arabsh.com/files/oc3e454a6dfa.pdf.html><sup>30</sup>

كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هنا طريقة واحدة مثلى لتنظيم المؤسسات وهيكلتها بعد أن ساد هذا التصور منذ بداية القرن العشرين، جاء في الستينيات تصور آخر مناقضا تماما مفاده أن هيكله المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها من جاء بهذا التصور الجديد هما **Lawrence** و **Lorsch** في 1967 أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية.

- أهم نتيجة لهذا المفهوم أنه:

- لا توجد هيكله صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية؛
  - هناك تفاعل مع البيئة؛
  - على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها؛
  - أصبح ينظر للمنظمة على أنها كائن يعيش في بيئة؛
  - نظرية الظرفية : ترتبط هيكله المنظمة بالظروف التي تواجهها، وهذه الظروف تسمى عوامل الظرفية.
- عوامل الظرفية الداخلية<sup>31</sup>:

-عمر المنظمة: بينت الأبحاث العديدة أن للوقت دورا في كيفية هيكله المنظمات من جانبين:

أ- للمرحلة التاريخية التي تظهر فيها المنظمة دور في الهيكله:

- كانت هيكله المنظمات في بداية القرن العشرين مثلا (تنظيم بسيط، وسائل بسيطة وحتى بدائية في بعض الحالات) تختلف عما هو موجود الآن.
- تحتفظ هيكله المنظمة دائما بالطابع الأصلي لها والذي يرجع إلى فترة ظهورها.

ب- لعمر المنظمة دور في هيكلتها: وينتج عن ذلك:

- انتشار الروتين؛
- تشكيل العمل؛
- انتشار الإجراءات؛
- كبر الحجم والتعقيد في التنظيم، ومع تقدم المنظمة في العمر:
  - ينتشر الروتين؛
  - تكثر الإجراءات ( تشكيل العمل)؛
  - تقل المبادرات؛
  - يزداد التعقيد.

● حجم المنظمة:

- بينت الأبحاث أن لحجم المؤسسة علاقة بميكلها وتنظيمها؛

نورة القحطاني، نفس المرجع السابق<sup>31</sup>.

- المؤسسة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة (تنظيم بسيط، تقسيم بسيط للعمل، موارد بسيطة...)
- كلما زاد الحجم كلما زادت المستويات السلمية؛
- كلما زادت المستويات السلمية كلما زاد مستوى التخصص.

#### ● التكنولوجيا:

اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي ومن أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكله المنظمات **Joan Woodward**، أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكله المنظمة بعملية الإنتاج وهي مبينة فيما يلي:

- في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة:
  - التنظيم مرن.
  - الاتصال سهل وأكثره غير رسمي.
  - أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية.
- في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة:
  - التنظيم أكثر صرامة.
  - أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم.
  - التنظيم أكثر رسمي.
- في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا):
  - التنظيم أكثر مرونة من الشكليات السابقين
  - نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين.

#### ● الأستراتيجية:

أهم باحث في هذا المجال **Chandler** وقد لاحظ أن مع كل تغيير في الإستراتيجية يكون تغيير في الهيكله والتنظيم. بينت دراساته أن عند ظهوره كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها متركزا (ضيقة أفقيا) ثم مع زيادة المؤسسات وزيادة العرض وبالتالي ارتفاع المنافسة تحول الصراع على مستوى السوق أصبحت المؤسسات تريد مكانة من السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات من حيث النوع (تنوع) ومن حيث الأصناف (التمييز)، وصارت هيكله المؤسسات أكثر أفقية، ثم انتبهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحت تقوم بالإدماج (الاندماج) العمودي بشكليه العلوي والسفلي وهذا أثر على تنظيمها حيث انتشر التنظيم حسب الأقسام فعي الوقت الحالي ولأن المؤسسات صارت تركز على المهنة الأصلية لها فصار تنظيمها أكثر تركيزا. استخلص **Chandler** أن للإستراتيجية أثرا مباشرا على تنظيم وهيكله المنظمات.

#### ● عوامل الظرفية الخارجية:

- البيئة: عامل خارجي:

تمت دراسات كثيرة حول علاقة المنظمة بالبيئة وكان فيها التركيز أكثر على طبيعة البيئة (طبيعة العدوانية للبيئة، و عدم تجانسها ودرجة تعقيدها). واهتم الباحثون بجوانب كثيرة من البيئة إلا أنهم ركزوا خاصة على السوق (اعتقدوا أنها أهم جانب للبيئة)، الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها **T Burns** و **G Staker** والتي تتعلق باستقرار البيئة، جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلية المنظمات وتنظيمها.

نحن أمام المنظمات العضوية التي تتأقلم مع بيئته، وقد بيّن كل من **Lawrence** و **Lorsh** أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكلية وتنظيم المؤسسة واستعمالاً ومصطلحين أصبحا متداولين: التمييز والإدماج.

- **تمييز المنظمة:** مستوى التمييز (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع البيئة، يزداد التمييز مع زيادة عدم استقرار البيئة.
- **الإدماج:** عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة. كلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى الإدماج.

### 3- نظرية النظم لودفيغ فون بيرتالانفي (1901-1972):

تسمية النظريات الحديثة لا يجب فهمها بالنظريات الحالية، فهي توصف بالحديثة مقارنة بالنظريات التقليدية، فالنظريات الحديثة كثيرة هي تلك التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور على عكس النظريات التقليدية، أهم وأشهر وأول هذه النظريات نظرية النظم.

مؤسس نظرية النظم في 1933م نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه **Von Ludwick bertalanffy** مختص في عالم الأحياء وهو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظامي وهو من أسس نظرية النظم وأصله من النمسا. ترى نظرية النظم أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء، فالنظام هو مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين<sup>32</sup>.

#### في نظرية النظم:

- كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت والنظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة؛
- بهذه الكيفية أصبح كل شيء عبارة عن نظام. الكون نظام، الأسرة نظام، جسم الإنسان نظام، النص الأدبي نظام، الدولة نظام، الخطة الدراسية نظام، الحكومة نظام، المنظمة نظام؛
- في نظرية النظم الكل أكثر من مجموع الأجزاء  $3 = 2 + 2$ ؛
- هدف النظام لكل نظام هدف خاص به، يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له، مثال: الجسم، المنظمة.

نظرية المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 31<sup>32</sup>

## لفهم الكل (النظام) نحتاج إلى:

- فهم الأجزاء (العناصر)؛
  - فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر)؛
  - فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببيئتها.
- دور نظرية النظم في نظرية المنظمة تساعد هذه النظرية على:
- فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة؛
  - الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل؛
  - الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة ( الإنتاج، التسويق، الإدارة... )؛
  - الإدراك بأن هيكلية المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها.

سبق أن تمت الإشارة إلى انتشار التنظيمات واعتبارها سمة الحياة المعاصرة، والتي على ما يبدو أنها ستستمر في زيادة نفوذ المنظمات في حياة الأفراد والجماعات والأمم، الأمر الذي يقتضي اكتساب القدرة على التأثير عليها وتوجيهها الوجهة الصحيحة وتسخيرها لتكون في خدمة الإنسانية.

2- ويعرف النظام من منظور نظرية النظم كنظام بيولوجي بأنه: مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل تكون معه كيان متكاملًا وليس أدل على معنى هذا المفهوم من النظر للإنسان باعتباره نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها والتي لا بد من الاعتناء بها جميعًا، وبشكل متوازن حتى يتمتع الإنسان بصحته جيدة، فصحة الإنسان لا تتحقق إلا بالاعتناء بالجهاز التنفسي وجهاز الدورة الدموية والجهاز العصبي ومختلف الأجهزة الفرعية الأخرى، ذلك أن إهمال أي من الأجهزة الفرعية يؤدي إلى الخلل وتردي صحة النظام ككل وهو جسم الإنسان. ومن زاوية هذا المنظور النظمي يمكن النظر للمنظمات الإدارية المختلفة من وزارات ومؤسسات ومصانع وشركات وجامعات ذات الخصائص الخاصة بها ولكنها تشكل أيضًا أنظمة متكاملة تختلف بسماتها العامة عن سمات الأنظمة الفرعية المكونة لها وهي خمسة.

فلو نظرنا من وجهة نظرية النظم للجامعة باعتبارها تنظيمًا فإن:

- **العنصر الأول والمتمثل بالمدخلات:** يتكون من عناصر بشرية تشمل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين والمختلف الفئات أما العناصر المادية فتمثل بالمباني وقاعات التدريس والمدرجات والمختبرات والتسهيلات الأخرى من المطاعم وعيادات صحية ومكتبية والأموال اللازمة للصرف عليها أما المدخلات التكنولوجية فستتمثل بأساليب التدريس المتبعة والتجهيزات الفنية الأخرى أما المدخلات المعنوية فتمثل بالقوانين والأنظمة والسياسات والأدلة التنظيمية التي توضح سياسة القبول والتدريس وحقوق وواجبات الطلبة والعاملين.



- أما العنصر الرئيسي الثاني والمتمثل بعملية التحويل والإنتاج : فيشمل العمليات الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإعداد الموازنات المالية لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- وتمثل المخرجات في العنصر الثالث: بإعداد الطلبة الخريجين الذين يتم تأهيلهم في مختلف التخصصات وفيما تنتجها الجامعة من الدراسات والأبحاث التي ينشرها أعضاء هيئه التدريس والباحثين والخدمات والاستشارات التي تقدمها مراكز الأبحاث المختلفة فيها للمجتمع.
- أما العنصر الرابع فيتمثل بالمنتفعين من خدمات الجامعة: من جهات تستقطب الخريجين لتوظيفهم، وجهات تستفيد من الأبحاث والدراسات والاستشارات وتأثيراتها على الجامعة ومن تلك العوامل وزارة التعليم العالي كجهة حكومية معنية بالإشراف العام على الجامعات ومؤسسات التوظيف المختلفة، ومراكز البحوث والجامعات الأخرى إلى جانب الفئات الاجتماعية الأخرى من الطلبة وذويهم والمؤسسات الدولية والمحلية التي تتعاون مع الجامعة، ويضاف إلى ذلك العوامل البيئية الداخلية المتمثلة بمطالب الموظفين والطلبة وأعضاء هيئه التدريس وعلاقتهم بالإدارة وضغوطهم عليها لإعطائهم مزيدا من الحقوق و لتحسين ظروف العمل.
- أما العنصر الأخير فهو عملية التغذية العكسية المتمثلة : بالمعلومات المرتدة جراء ما يتداوله الناس وكل من لهم علاقة بالجامعة ومخرجاتها حول نقاط القوة والضعف وهي أمور لا بد للجامعة من دراستها وتحقيق منها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصويب نقاط الضعف إن وجدت وتعزيز نقاط القوة والبناء عليها.
- إن أمثلة بسيطة على ما تعنيه النظرة لتنظيم من منظور النظام المفتوح وما يوحي به ذلك من واجب دراسة كافة هذه العناصر وعدم إهمال أي جزء منها فبقدر ما يكون الاهتمام موجودا بكافة هذه العناصر بقدر ما يدل ذلك على إمكانيات جيدة لتطور المنظمة والعكس صحيح ويتوجب على تنظيم أن يوجد جهة معينة لتتولى الاهتمام بكل نشاط من هذه النشاطات ولتعامل مع القوى المؤثرة على التنظيم وذات العلاقة به.
- يقترح كل من دانيال كاتز وروبرت كهان خصائص إضافية للنظام المفتوح في ما يلي<sup>33</sup>:
- \* صفة الدائرية، من مجموعة دورات عمل متكررة حيث تعمل الجامعة على سبيل المثال على تخريج وتأهيل كوادر بشرية تعيد تكرار العملية وباستمرار وتبقى عجلة الدائرة تدور ويبقى النظام ثابت نسبيا.
- \* القدرة على الإصلاح الذاتي والتطور وتجنب الضعف لأن النظام قادر على إنتاج مخرجات تزيد على المدخلات.
- \* القدر على النمو والانتشار يتجه النظام للتطور من مرحلة البساطة والحجم الصغير إلى تنظيم أكثر تعقيدا وتطورا ويحصل ذلك على مستوى الأنظمة الفرعية والنظام الرئيس وغالبا ما يحدث ذلك من خلال وضع المنظمات لأهداف جديد أو التوسع في الأهداف الحالية حتى تضمن بقائها وعدم استغناء المجتمع عنها وقد يكون التوسع كميًا فقط دون أن يكون نوعيًا إذا كان التوسع ضروري للبقاء وليس نتيجة قدره على الإبداع وتطور النوعي.

<sup>33</sup> Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup>. New York: John Wiley,1978.pp 23-30

\* القدرة على التوفيق بين النشاطات المتناقضة والوصول لمرحلة توازن مع البيئة المحيطة داخل وخارج التنظيم. إن القدرة على التكيف صفه مميزه للأنظمة البشرية والإدارية القادرة على الحياة وأن التغيير هو الثابت الوحيد في عالم اليوم.

\* قدرة النظام على الوصول للأهداف بطرق عدة وبمدخلات وعمليات تحويل مختلفة إذ أن الأنظمة الحية لا تبقى في قوالب جامدة بل تكون قادرة على اختراق العوائق من خلال الإبداع.

من خلال هذا الوصف الموجز لمفهوم منظور النظم أهمية ودور النظرة الشمولية من قبل المديرين للمنظمات التي يديرونها وضرورة إدراكهم لمختلف العناصر المؤثرة عليها وعلاقتها التبادلية والتعرف على العوامل المعيقة للتغيير والتكيف والبحث عن بدائل مختلفة للوصول إلى الأهداف المقررة.

#### 4- نظرية التحليل الإستراتيجي لميشيل كروزيه (1922-2013):

هذه المقاربة من اعتبار التنظيم وحده وبنية من الأنساق المفتوحة على محيطها أي باعتبارها بناء اجتماعي /إنساني يبينه الفرد الفاعل وليس باعتباره معطى طبيعي كما ذهب إلى ذلك بارسونز فالفاعل الفرد في هذه المقاربة يختلف عن العامل الذي يبيع قوته في المدرسة الكلاسيكية وعن الفرد الوجداني في مدرسه العلاقات الإنسانية وعن الأفراد المتعاونين المتفاعلين المفوضين لأحدهم سلطه اتخاذ القرار أن الفرد في هذه المقاربة هو فاعل استراتيجي ونقصد بالإستراتيجية ذلك المجال الذي يتقاطع فيه الإكراه إكراه التنظيم وان كان الفرد نفسه هو الذي بناه والحرية، فالفرد يحاول تحقيق الأهداف ذات العلاقة بالتنظيم من جهة وأهداف أخرى مرتبطة به شخصيا من جهة أخرى لذلك فهو يعمل ما في جهده من اجل تكيف تصرفاته حسب المعطيات الجديدة التي يواجهها ويظل ساعيا لتحقيق المزيد من المزايا بالنسبة لهم الأهداف التي يسعى إلى بلوغها وتحقيق ذلك ويتطلب منه الدخول في تفاوضات تحدد سلوكه وتصرفاته فالفاعل هنا يبتسم بالعقلانية إلا أن هذه العقلانية هي عقلانية محتلمه لأنها لا تعبر ولا تساعد الفاعل على الوصول إلى حلول جيدة ومثلى بل يختار الحل الذي يرضيه والذي يتماشى مع الموارد المتاحة بين يديه أي الحلول الأقل سوءا الحرية الذي يتمتع بها الفاعل تتيح له هامشا من الإبهام والأليقين فكلما اتسع هذا الهامش هامش الأليقين كلما صار للفاعل سلطه أكبر لان هذا الهامش يصبح مصدرا للغموض أو انعدام اليقين وهو الأمر الذي يجعل افتعاله وتصرفاته غير متوقعة، إن هذه النظرية نظرية الفاعل الاستراتيجي هي النظرية التي ميزت مساهمة ميشيل كروزيه أحد أهم رواد هذه المقاربة.

#### ● مفهوم الفاعل الاستراتيجي:

أشار كروزيه إلى أن للفاعل في قليل من الأحيان أهداف واضح ومشاريع محدد منذ البداية لكن من خلال تفاعله سيرفض البعض منها ويكتشف أخرى حديده وذلك لوجود عوامل غير منتظره مفاجئه تجره على إعادة النظر في وضعيته أي أن سلوكه يجب أن يصبح عقلانيا محدد حسب هدف مسطر منذ البداية وفقا الفرص المتاحة والفاعلين الآخرين واللعبة التي هم مشتركين فيها يؤكد كروزيه على النموذج الرسمي لتنظيم له تأثير واسع على تنظيم وعلى الفاعلين في الوقت نفسه الأمر الذي يجعل الفاعلين غير أحرار بشكل كلي لأنهم يخضعون

لتنظيم الرسمي إلا أن هذا الأخير يتأثر أيضا بهؤلاء الأفراد ويسير من طرفهم بهذا الصدد نقول كروزيه في إطار تنظيم ما لا يمكن اعتبار الفرد كئيد باعتبار أن اليد هي امتداد للآلة كما تشير إلى ذلك التايلوبية ولا يمكن اعتباره كئيد وقلب كما تقر بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية وتجاهلت كلنا من المدرستين بأن الفرد بالإضافة إلى ذلك هو عقل مدبر يتمتع بحرية واستقلالية وقادر على أن يتفاعل مع محيطه من خلال تفاعله مع الأفراد الآخرين إن النجاح حسب هذا الاتجاه يعتمد على عنصرين أساسيين لتحقيق أسبابه: المعرفة والقدرة على استغلال هذه المعرفة ثم تحويلهما إلى أفعال يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية ويكون التحليل الاستراتيجي عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم كما أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر منهج بحث فريد من نوعه لأنه يسمح بإيجاد نظره دقيقه لما يقع في مواقع العمل ويضمن صورته عن التنظيم مخالفه للنظريات الكلاسيكية كما انه يركز على تحليل الفعل الاجتماعي والتغير التنظيمي وعلاقات النفوذ والسلطة داخل المجموعات<sup>34</sup>.

#### ● المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهيه مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كليه ولا أن يتحكم فيه ونظراً لهذا التعقيد والتشابك مع الواقع في مجال تدبير المؤسسة فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية لتحليل الاستراتيجي الذي يمكن تناولها كما يلي:

\***اختيار الأهداف:** لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمه الأهداف التي يحدد المنظمون في التنظيم ، فلما أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعرض حتماً مع أهداف التنظيم ولو أن ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليتها المتميز بين بعضهم البعض فللكل فاعل سماته وطبائعه وأغراضه ولتحقيق كل هذا فانه يصمم استراتيجيه خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

\***الحرية النسبية للفاعلين:** يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفه متباينة ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون تركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعلين أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيله الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع وان يتوقع سلوك غيره.

\***العقلانية المحدودة:** وحتى يتمتع بما الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية وهذا لا يكون في جميع الحالات فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الواقعية لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.

<sup>34</sup> Crosier M1964, The Bureaucratic Phenomenon, Chicago: University of Chicago Press, pp130-140.

\* البناء: المؤسسة في ما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها ابتداء حلول فوريه قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية بما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول وإجابات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ومن هنا جاءت تأكيد أن التنظيم عبارة عن بناء وليس جوابا وقد يكون بناء محتملا

\* **منطقه الشك (الارتباب):** يقدم كروزييه مفهوما جديدا في عمليه استراتيجيه الفعل ضمن ما يعرف بمنطقه الارتباب أو الشك ففي كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها تنظيم الرسمي مثال: لا يوجد مده محدده لفترة صيانة الأعطال في الآلات أو تحديد وقتها أو لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة إذا فان مثل هذه الأمور الغامضة أو المبهمة انجاز التعبير عنها هي ما يسميه كروزييه بمنطقه الشك أو الارتباب والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية فالفعل الذي يتحكم في هذه المنطقة يتمتعوا بالاستقلالية والقدرة على إخفاء لعبته.

\* **علاقة السلطة بمنطقه الارتباب:** كما أوضحنا من قبل فان الفاعل الذي يتحكم في منطقه الارتباب هو الذي يتمتع بالسلطة وحرية التحرك كلما تحكم الفاعل في منطقه الارتباب جيدا كلما كانت لديه سلطه أكبر. مثال: عامل الصيانة فهو يمارس السلطة على رئيس ورشه الإنتاج وعلى عمل الإنتاج لأنه يتحكم في فتره وقت الصيانة ومدته أي باستطاعته التلاعب بأعصاب العمال ورئيس الورشة وكل ما كان عمال وحده الإنتاج متسرعين لتصلح آلاتهم لرفع الإنتاج والحصول على المردودية كلما كان لعامل الصيانة سلطة عليهم أي أن حاجة العمال لصيانة آلاتهم هي مصدر قوه لعامل الصيانة فهم يخضعون له في علاقة تفاوضية لربح المردودية وهذا هو الذي يمكن أن نسميه بالفاعل الاستراتيجي لكل لاعب.

## الفصل السادس: السلوك التنظيمي

1. مفهوم السلوك التنظيمي
2. محددات السلوك التنظيمي
3. ديناميكية الجماعة

## الفصل السادس: السلوك التنظيمي

لقد ساهم تقدم الإنتاج العلمي في مجال العلوم الاجتماعية إلى تقدم المعرفة وغوها، واتساع مجال اهتمامها، لتشمل دراسة جوانب عدة متعلقة بتنظيمات العمل، لعل أبرزها ما يتعلق بالسلوك الإنساني داخل تنظيمات العمل، أو ما يعرف بالسلوك التنظيمي الذي يتميز عن السلوك الإنساني، في كون الأول يظهر في "بيئة محددة، هي بيئة العمل، ويخضع إلى قواعد وأنظمة وأصول متعارف عليها، ولذلك سمي السلوك التنظيمي كترجمة للمصطلح الإنجليزي Organizational behavior، بينما نجد أن السلوك الإنساني يأتي في بيئة أوسع وأرحب وهي غير محددة إلا بقواعد المجتمع وأنظمتها وأعرافه ككل<sup>35</sup>.

نشير إلى أن كل منا تلميذ للسلوك الإنساني منتظما في فصل دراسي أو في دوره تدريبيه، فالقاعدة أن هناك علاقة بين السلوك والاستجابة فعلى سبيل المثال يدرك الأطفال بعد فترة قصيرة أن الاستجابة والاهتمام تأتي نتيجة البكاء وستتوسع بعد ذلك مدارك الإنسان على مر السنين وتتوسع قدرته على ملاحظه سلوك الآخرين بما في ذلك التفسير والتنبؤ ويقتضي الأمر للوصول إلى التعميمات، إذن فالسؤال هو كيف تم التوصل إلى هذه التعميمات؟، والجواب هو أن الإنسان يصل إلى بناء مفاهيم عن السلوك الإنساني عن طريق الملاحظة والإحساس والأقوال والأفكار الشائعة وهذا يعني أن معرفتنا قد تأتي مباشرة عن طريق تجاربنا مع الأشياء التي نتعامل معها أو عن طريق خبرات الآخرين.

إن كثيرا من المعتقدات قد يكون صحيحا وهناك الكثير الذي قد يجانبه الصواب على سبيل المثال:

- أن الإنسان كسول بطبعه
- كل شخص يمكن أن يشتري بالمال
- من الصعب تعليم الكبار
- الوظيفة مدخل للرزق فقط

كم من هذه المعتقدات صحيح وكم منها غير صحيح، هذا ليس بالمهم، بل المهم أن نكون واعين ومدركين أن كثيرا من تصوراتنا عن السلوك الإنساني قائمه على التخمين لا على الحقائق لذلك سوف يساعد الاعتماد على المنهج العلمي لدراسة السلوك الإنساني كثيرا على تفسير وفهم و التنبؤ بالسلوك الإنساني في المنظمات

### • لماذا ندرس السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً من هنا

سليم ابراهيم الحسنية: السلوك التنظيمي و العلوم السلوكية، مؤسسة الوراق ، عمان، 1999، ص 19<sup>35</sup>

كان السلوك تنظيمي عنصر مهما في الإدارة المديرين بالمعلومات لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك فهي تضيف جانبا هاما من المهارات الأساسية اللازمة لمتخلي القرارات في تنظيم الإداري<sup>36</sup>.

فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعه فانه يكون في أمس الحاجة لمعرفة اثر وواقع قراراته على الأشخاص العاملين طالما أن العنصر البشري هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق الأهداف إذن فمعرفة العنصر البشري يكون أمرا مهما مثل حاجه المدير للإمام بالأمور المحاسبية والمالية والتنظيمية لذلك فهو يحتاج لمعرفة دوافع العنصر البشري واحتياجاته وكيفية إقناعه وتجنب مقاومته للتغيير والتطوير منه هنا يمكن أن نصل إلى الأسباب والعوامل التي تجعل من السلوك التنظيمي أمرا ذا أهمية يستحق الجهد والتفكير والدراسة بمعنى ما هي دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي.

- تتميز التنظيمات الحديثة بكبر حجمها وضخامة عدد العاملين بها نتيجة للمشكلات المالية والتنظيمية والفنية وغيرها من المشكلات ينتج عن ذلك مشكلة إنسانية تحم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من اجل تحقيق الأهداف المنشودة
- أصبحت المنظمات إلى جانب كبار حجمها تأخذ بأساليب التقنية المنظمات أكثر تعقيدا فقد تخصصا وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين والمتخصصين وغيرهم وقد فرضت التقنية الحديثة على العاملين العمل بطريقه اعتمادية سواء في شكل لجان عمل أو مجالس إدارات مما اوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات
- إلى جانب العاملين في المنظمات فان هناك فئة متعاملين معها سواء طالبي الخدمة أو السلعة حيث تدفعهم احتياجاتهم ورغباتهم لسلوك بطريقه مختلفة من شخص إلى آخر وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم مما يعني الحاجة إلى فهم أعمق لرغباتهم واحتياجاتهم؛
- أن الإنسان بصفه عامة كائن معقد له دوافعه ويختلف تكوينه النفسي أو ما يعرف بالشخصية الإنسانية من فرد إلى آخر مما يترتب على ذلك انه وجهه نظر الفرد وإدراكه لعناصر وحقائق البيئة الخارجية من أشخاص وأشياء تعكس شخصيته فنفهم الشخص بدرجة أكبر إذا نظرنا إليه من داخله أي عن طريق تحليل شخصيته الذاتية ككل متكامل؛
- قد يفشل الإنسان في محاولته للتكيف مع البيه وينتج عنه القلق والإحباط والصراع الذي يهدد النفس البشرية ويفقد الشخص توازنه النفسي ففي الإمام بعلوم السلوك ما قد يساعد على حماية النفس البشرية مما يهددها؛
- تعتبر الإدارة مسؤولة عن التغيير والتطوير العاملين بالأفكار الجديدة القياديين فرصه بث روح الفريق وتقبل التغيير والتعاون الاختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقه أفضل؛

<sup>36</sup> L.I curanings, Toward Organizational Behavior. Academy of Management Review. January 1976. pp98-99

- لا شك أن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية الناجحة ما لم يقف على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم وميولهم. وبالتالي على أساس الفهم والتفسير للسلوك الإنساني في التنظيم يمكن رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجه الصحيح.

## 1- مفهوم السلوك التنظيمي :

يمكن تعريف السلوك الإنساني في المنظمات أو ما اصطلح عليه تسميته السلوك التنظيمي بأنه دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية.

إن احد المتغيرات الأساسية في التعريف السابق هو المنظمات والمقصود به الهيكل الذي يتكون من مجموعه من الأشخاص ينسقون جهودهم ويوجهونها نحو تحقيق أهداف محددة، في المصنع وكذلك المصالح والهيئات والمؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات والمدارس والمستشفيات والمؤسسات التجارية و الشرطة كلها تدخل تحت التعريف السابق للمنظمات ويستثنى من ذلك العائلة على الرغم من أنها عبارة عن تنظيم إلا أنها لا تندرج تحت المفاهيم التي سنتناولها. فالسلوك التنظيمي يميل إلى معالجته مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل والإنتاجية والكفاءة كما عرف السلوك التنظيمي انه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة السلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته. إن هذا التعريف بالسلوك التنظيمي يوضح العديد من النقاط الرئيسية:

- بجانب التنظيم الرسمي يهتم سلوك تنظيمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة
- أنه من الضروري معرفته ودراسة السلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة
- يلعب تنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا في كيفية سلوك وأداء العاملين مكونات التنظيم من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة.
- يؤثر العاملون على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف
- حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات في هذا الحقل المتجدد.
- لقد صيغت العديد من التعريفات حول السلوك التنظيمي، من أهمها وأكثرها شيوعا ما قدمه ب جرينبرج Greenberg & Baron حيث عرفا السلوك التنظيمي بأنه " مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة، والعمليات التنظيمية. وأن



الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاية الفرد "ولقد اعتبره هودجتس وألتمان Hodgetts & Altman بأنه "مجال أكاديمي يهتم بوصف وفهم والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني في المنظمات " وقدم روبنز Robbins تعريفاً أكثر شمولاً للسلوك التنظيمي، حيث عرفه بأنه "مجال للدراسة يهتم بفحص الأثر الذي يمكن أن يحدثه كل من الفرد، والجماعة، والهيكلي على السلوك داخل المنظمات، وذلك بغرض تطبيق هذه المعرفة لزيادة فعالية المنظمة<sup>37</sup>.

فالسلك التنظيمي هو مجال للدراسة يهتم بوصف وتفسير والتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، ثم تحديد كيفية تأثير هذا السلوك على أداء المنظمة ككل، من خلال التعرف على كيفية تصرف الأفراد في مجموعات العمل وتنظيماته، ويتم تحليل السلوك عبر ثلاث مستويات تتعلق بالمستوى الفردي وكل ما يندرج في إطاره من دوافع، اتجاهات نفسية، قدرات شخصية، مدركات وغيرها، ثم مستوى الجماعة التي تستقطب أبحاث التفاعلات الاجتماعية المتعلقة مثلاً بالاتصال، القيادة، الصراع وغيرها، وأخيراً المستوى الكلي الذي تصبح فيه المنظمة وحدة للتحليل بامتلاكها كيان مستقل يحظى بثقافة تنظيمية، منظومة قيم توجهه، وتفاعلات مع البيئة الخارجية، فالسلوك التنظيمي هو دراسة التفاعل لثلاثة متغيرات تتعلق ب: الفرد والجماعة، والمنظمة.

إن الوصول إلى مستويات العلمية في فهم السلوك التنظيمي يفرض ضرورة الوقوف عند مراحل تطور هذا السلوك كمجال للدراسة والتي لا يمكن فصلها عن مراحل تطور الفكر التنظيمي، بل أن المدرسة السلوكية التي تعنى بدراسة هذا السلوك التنظيمي هي في حد ذاتها تعتبر إحدى مراحل تطور الفكر التنظيمي والذي ترجع أساسياته إلى جهود فريديريك تايلور من خلال حركة الإدارة العلمية، وما تزامن معها من إسهامات بعض المفكرين من أمثال هنري فايول وما قدمه من مبادئ لإرشاد المدراء والإدارة العامة، وماكس فيبر من خلال إنتاجه لنموذج التنظيم البيروقراطي، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي شكلت إرهاصات المدرسة السلوكية كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية أوضحت أهمية - الاهتمام بالعاملين ومعاملتهم على أسس إنسانية في رفع مستويات الرضا لديهم، وهو ما ينعكس فيما بعد بشكل إيجابي على أدائهم للعمل، مما يعني أن تطبيق درجة أقل من الرسمية في التنظيم يقود إلى تحقيق نتائج أفضل سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

لقد ترسخت مفاهيم الاتجاه السلوكي بعد مدرسة العلاقات الإنسانية، واتجه اهتمام العلماء والباحثين إلى دراسة العديد من الظواهر السلوكية في بيئة العمل، ولقد استحوذت خلال عقد الأربعينات من القرن الماضي ظاهرة القيادة على الكثير من الاهتمام في محاولة الباحثين إيجاد حلقة ربط بين إنتاجية العاملين وأنماط القيادة التي توّطروهم، ثم ظهرت في أواخر الخمسينات مدرسة فكرية اهتمت بعمليات صنع القرار وأوضحت أنها لا تتم في فراغ، بل أنها تخضع لعوامل عدة موقفية، شخصية، تنظيمية، ثقافية، وغيرها. ومع بداية الستينات قدم دوجلاس ماكجرجور نظريتين عرفتا بنظرية X ونظرية Y ضمنها مجموعة من الافتراضات حول خصائص وسلوك الأفراد في العمل، وابتداءً من منتصف الستينات سعت العديد من النظريات إلى تفسير الدوافع والحركات الداخلية لسلوك

علي عبد الهادي مسلم و رواية حسن: السلوك و التطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص 51-59<sup>37</sup>

الفرد، مضيئة لها تأثير متطلبات الموقف وخصائصه على السلوك التنظيمي، ومع بداية الثمانينات ظهرت كتابات عدة تناولت ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك التنظيمي. أما ابتداء من التسعينات ومع تزايد الاتجاه نحو اقتصاديات السوق والعولمة، فقد اتجهت البحوث نحو التركيز على دراسة الاختلافات الثقافية وأثرها على السلوكيات التنظيمية وذلك نتيجة التنوع في تركيبة القوى العاملة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، قدرات الشخصية ومهاراتها، الخلفيات الإيديولوجية، والتوجهات الثقافية، والدوافع النفسية. كما ظهر في الفترة الأخيرة مستوى جديد للتحليل أطلق عليه روسو وهاوس Rouseau & House مستوى التحليل البيئي الذي يقوم على إمكانية الجمع بين الظواهر التنظيمية على المستوى الكلي Macro والظواهر السلوكية على المستوى الجزئي Micro بهدف الوصول إلى فهم العمق للظاهرة السلوكية وللسياق التنظيمي الذي حدث فيه.

## 2- المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على سلوكه التنظيمي:

يلجأ الفرد إلى تعديل أو تغيير سلوكه في كل موقف، مما لا يجعل سلوكه يتصف بالجمود والنمطية، لأن معارف جديدة تمت إضافتها إلى رصيده الخبراتي، ليس معنى هذا أن السلوك الإنساني يتأثر فقط بالبعد المعرفي الذي اكتسبه الإنسان من خلال تفاعل قدراته وإمكانياته مع ما يتوفر له من خبرات في بيئته، وإنما تتأثر استجاباته وردود أفعاله بنوعية شخصيته، بدوافعه، بمنظومة القيم التي يؤمن بها، باتجاهاته، بطرق إدراكه للأمور، والتي تشكل جميعها البعد البنائي للإنسان أو المجموعة الإدراكية التي تحدد توقعاته في إطار علاقة تفاعلية مع مؤثرات البيئة الخارجية أو محددات الموقف الذي يتواجد فيه الشخص. ويمكن مناقشة أهم المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على السلوك على النحو الآتي:

### • الإدراك:

يعتبر الإدراك عنصر هام في تفسير السلوك الإنساني، ذلك أن سلوك الفرد يمثل انعكاساً لإدراكه، فهو ناتج لمدرجات وانطباعات الفرد إزاء عناصر محددة تحيط به، تشكل ما يعرف بالمشيريات البيئية. يطلق بعضهم على عمليات الإدراك السلوك الباطني "ويعرف بأنه" العملية التي يتم بمقتضاها فهم الأشياء والأحداث والأشخاص الموجودين في العالم المحيط بنا، وذلك لإعطاء معنى وتفسير لما تستقبله حواسنا من مشيريات والمثير هو أي شيء يقع في المحيط الذي يعيش فيه الإنسان وتستقبله حواسنا".

تتأثر عملية الانتقاء الإدراكي بالعديد من الخصائص الذاتية للفرد المتعلقة مثلاً بالشخصية، والتعلم، والدافعية التي تشكل ما يسمى بالمجموعة الإدراكية التي تحدد توقعات الفرد بشأن ما يستقبله من خلال حواسه بناء على خبراته وتجاربه، لذلك تتباين تفسيرات الأفراد ومقاربتهم إزاء الموضوع، أو الحدث الواحد.

## ● الشخصية

تتعدد تعريفات الشخصية ولا يوجد اتفاق جامع على تعريف موحد لها، يعرفها Allport البورت بأنها "التنظيم الدينامي/ المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية النفسية التي تحدد تميزه/فرديته في تأقلمه- مع البيئة<sup>38</sup>" وتشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد شخصية الفرد، والتي يجمع العلماء على أنها تتكون من خمس أبعاد رئيسية تتعلق ب: مدى وعي والتزام الفرد بتصرفاته، مدى انفتاح الفرد اجتماعيا، مدى تقبل الفرد للأمر وتكيفه مع الآخرين، الاستقرار العاطفي، الانفتاح للتجريب والخبرة، كلها تلعب دور في مجال السلوك التنظيمي وكيفية إدراكه للمثيرات في البيئة الخارجية. فمثلا الفرد الذي لديه شخصية تحكمها درجة عالية من الحاجة للولاء سينتقي من خطاب المسئول ذلك الجزء الذي يركز على الانتماء وضرورة التضامن والتعاون في أجواء عمل يسودها طابع إنساني، في حين أن الفرد الذي لديه شخصية تحكمها درجة عالية من الحاجة للإنجاز والاجتهاد سيركز على جزئية الخطاب التي تتناول المكافآت الفردية وتحسين الجودة وفعالية الأداء.

وعليه يتضح جليا أن الانتقاء الإدراكي للفرد يتأثر بنمط شخصيته، ما تعلمه من خبرات ومواقف سابقة، كما تلعب الدوافع " دورا هاما فيما يدركه وما لا يدركه الفرد، فحاجات ورغبات الفرد في لحظة معينة تؤثر على مدركاته، وبصفة عامة فإن الأفراد غالبا ما يدركون الأشياء التي يعتقدون أنها سوف تساعدهم في إشباع حاجاتهم<sup>39</sup>. مع العلم ان هذه الحاجات ترتبط بشخصية الفرد وما يؤثر فيها من محددات بيولوجية عضوية، اجتماعية، ثقافية، وموقفية تؤثر على كيفية استجابة الفرد وتحدد نمط تصرفاته وردود أفعاله.

## ● القيم

تعرف القيم بأنها " المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها وتشكل منظومة القيم الأساس المرجعي لإضفاء الشرعية على سلوك معين، فتجعله مقبول، يحظى بتزكيته والثناء عليه، أو تنبذه وتلقي به إلى دائرة الرفض، لذلك تهتم الكثير من منظمات العمل بنشر قيم ايجابية تؤسس لثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والعمل بروح الفريق.

ويمكن تقسيم القيم وتصنيفها إلى مجموعات: فكرية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ودينية، ويختلف اعتقاد الفرد ومستوى اعتناقه لهذه القيم، فأصحاب المشاريع ورؤوس الأموال يمكن أن يعطوا قيمة أكبر للقيم الاقتصادية فيركزوا على الإنتاجية وسبل تعظيمها، في المقابل تشدد الطبقة العمالية أو الاتحادات النقابية أكثر على القيم الاجتماعية، من خلال مطالبتها بتحسين الحالة المهنية وما يرافقها من خدمات اجتماعية توجه للعاملين، بينما قد يمنح أساتذة الجامعات والباحثين في المراكز العلمية قيمة أكبر للبحث العلمي والنشر وبذلك فهم يركزون على القيمة الفكرية والعلمية، مما يؤكد أن الانتماء الوظيفي والتخصص المهني للفرد يؤثر على منظومته القيمية، وعلى الصيغة التسلسلية التراتبية التي يكون عليها سلم القيم لديه.

محمد حسن محمد حماد: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2008، ص 519<sup>38</sup>

علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 539<sup>39</sup>

### • الاتجاهات:

تلعب الاتجاهات دور مهم في تحديد سلوك الأفراد وتوجيه أداءهم التنظيمي، وتعرف بأنها "مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة" وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية حسب مدركات الشخص وتوقعاته. وعندما نتكلم عن اتجاهات العمل فهي تعبر عن المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية تجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، وملكان العمل، والأفراد الذين تتعامل معهم في بيئة العمل. ويذهب العلماء إلى القول بوجود ثلاثة أجزاء رئيسية للاتجاهات: الجزء القيمي يتعلق بمشاعر الفرد تجاه شيء أو فرد أو جماعة، وهو يشير إلى ما يحبه أو لا يحبه الفرد، الجزء الوجداني يتضمن المعرفة ويعبر عن معتقدات الفرد عن شيء ما وإدراكاته، الجزء السلوكي الذي يمكن قياسه وملاحظته على أرض الواقع.

### • الدوافع والخواف:

حظيت الدوافع باهتمام كبير من قبل الباحثين السلوكيين والإداريين على حد سواء، وبخاصة في العقود الأخيرة، وتعد الدوافع بمثابة محركات داخلية للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجاته، وبهذا يقع الاختلاف بينها وبين الخواف التي تعد بمثابة منبهات خارجية تعمل على إثارة الدافعية وتقوي شدتها، وهي تتخذ صور عدة تتعلق بالخواف النقدية التي تتمثل بالزيادات، والمكافآت والترقيات، الخواف العينية وتعبر عن الهدايا وكل الأشياء المعينة، الخواف المعنوية وتتمثل في الأوسمة ورسائل الشكر والتقدير، ثم الخواف الجماعية التي تكون في صورة جوائز تنافسية على شكل مادي، عيني أو معنوي.

وقد عرف كل من Baron & Greenberg الدافعية بأنها "مجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها تحريك وتوجيه والمحافظة على السلوك البشري في الوصول إلى هدف معين" وفقا لهذا التعريف فإن للدافعية ثلاث أبعاد رئيسية: البعد الديناميكي المحرك للسلوك، البعد الستاتيكي الذي يحافظ على ثبات السلوك المرغوب فيه، والبعد التوجيهي الذي يقود السلوك نحو تحقيق الأهداف بفعالية مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا<sup>40</sup>.

### 3-ديناميكية الجماعة:

ركز علماء علم النفس اهتمامهم على المستوى الفردي، لكن علماء الاجتماع ينظرون إلى النظام الاجتماعي ككل حيث أن الفرد هو جزء من الكل وكان علماء الاجتماع يدرسون الناس في علاقاتهم بالأشخاص الآخرين في علم السلوك التنظيمي من خلال دراسة المجموعات في التنظيم خصوصا التنظيم الرسمي وساهم في دراسة الديناميكية للمجموعات والهيكل التنظيمي والبيروقراطية والاتصالات والقوه والصراعات. كثيرا ما يتم تحقيقه من انجاز داخل المنظمات يتم عن طريق الجماعات فيعمل الأفراد من خلال فرق عمل، وحدات، أقسام، لجان، اجتماعات علاوة على أن أي شخص بمعزل عن الآخرين كون الأفراد في حاله

Roethlisberger F and Dickson W: Human Relations In Oscar Grusky and George Miller (eds) The Sociology of<sup>40</sup> Organizations Basic Studies, the free press, new York 1970, pp 53-63

تفاعل مستمر دفع المهتمين إلى تبني منهجين : المنهج الأول ركز على دراسة الفرص وبواعث سلوكه ثم كيف يمكن توجيه هذا السلوك عن طريق التحكم في مسبباته ، المنهج الثاني: ركز على دراسة نفس الظواهر لكن فيما يتعلق بمجموعه من الأفراد وذلك لان سلوك هؤلاء الأفراد كجماعه يختلف عن تصرفات كل منهم بمفرده فالجماعة توفر فرصا معينه لهؤلاء الأفراد كما تصنع أيضا بعض القيود في شكل أنماط سلوكيه تأخذ صفه الإلزام لدى كل الأعضاء سنتطرق إلى وصف كيف تنشأ الجماعات وكيف يؤثر بناؤها على عمل وتفاعل أعضائها وأنماط سلوك وتماسك الجماعة وأخيرا صناعه القرار الجماعي.

#### ● تعريف ديناميكية الجماعة:

ما تعني مجموعه ذات عدد محدد من في حاله تفاعل مع بعض لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته غالبا ما يقوم أعضاء الجماعة بمهام وادوار مختلفة من اجل تحقيق أهدافها المشتركة استطيع أن نحدد مجموعه من الخصائص في الجماعة منها

- محدودية الحجم فصغر حجم الجماعة يسهل عمليه التفاعل بين أعضائها<sup>41</sup>؛
  - وجود هدف مشترك يرغب جميع الأعضاء تحقيقه؛
  - يربط الأعضاء مع بعض عوامل مشتركة كوحدة هدف العمل في قسم أو وحده واحده التعرض لمؤثرات خارجية مشاكل مع التنظيم... إلخ؛
  - الجماعة كيان مستقل فغالبا ما يتكلم كل عضو من الأعضاء باسم الجماعة، الجماعة قررت، الجماعة تعتقد وهكذا
  - غالبا ما يتفاعل أعضاء الجماعة وجها لوجه؛
  - اعتراف متبادل بأهمية الدور الذي يلعبه كل عضو في الجماعة؛
  - غالبا ما يبرز من بين أعضاء الجماعة شخص ذو سمات معينه يكون هو القائد.
- من هنا نستطيع القول بأننا جميعا نعتبر أعضاء في جماعات متعددة العائلة، جماعة الأصدقاء، الجماعات الدينية، جماعات العمل، جماعات المهنة إلى آخره من عضوية هذه الجماعات المتباينة وبناء على ذلك يتباين مستوى التفاعل لكن الرغبة المشتركة في تحقيق أهداف معينه دفعت الجماعة إلى التماسك والتفاعل لفترة من الزمن يحددها مدى النجاح في تحقيق رغبات الأعضاء.

#### ● العوامل التي تؤثر في سلوك الجماعة:<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Robert Silverman. Psychology Person college Div., subsequent Edition January 1. 1985, p21

<sup>42</sup> John Ivancervick. Organizational Behavior and Performance. Good year co. Calif. 1977. p3

العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك وتصرفات واستجابة أعضاء الجماعة من هذه العوامل ما هو متعلق بالفرض نفسه أو بالجماعة ومنها ما هو متعلق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية هي ما يلي:

- السياسات والأنظمة والقوانين التي تضعها المنظمة في ما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات بالعمل بموجبها؛
- فلسفة الإدارة التي تنتهجها في ما يتعلق بالجماعات وكيفية التعامل معها؛
- البيئة الداخلية للتنظيم: التقنية المتاحة، تصميم العمل، ظروف العمل المادية تلعب دورا جوهريا في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه؛
- البيئة الخارجية: كل عضو من أعضاء الجماعة يعتبر امتدادا لبيئته الخارجية داخل التنظيم تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادئ عرف تقاليد معتقدات دينيه وضع اقتصادي سائد ظروف سياسيه إلى آخره من المعطيات البيئية؛
- سلوك الجماعة أيضا محكوم بمستوى أفرادها الاجتماعي والثقافي والتعليمي؛
- النمط القيادي المتبع: القيادة الأديكتاتوريه المتسلطة غالبا ترفض وجود تكتلات وتجمعات الأفراد مما يضفي على هذه الجماعات طابع السرية ومجارة الأنظمة والقوانين ظاهريا فقط؛
- اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الاستنباط لدى أعضاء الجماعة يجعل استجاباتهم للأحداث والمواقف متباينة وبالتالي تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم؛
- مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل قوانين أخلاقيات العمل إلى آخره وما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكيه تمثل الإطار العام لسلوكهم.
- بمرور الوقت تستطيع الجماعة تنميه بناء اجتماعي ثابت مرحله الثبات النسبي في تصرفات وسلوك أفرادها إدخال أي تغيير من جانب المنظمة تقنيه جديدة أسلوبا إشرافيا أكثر فعالية تحسين ظروف العمل إلى آخره قد يؤدي إلى الخلخلة في البناء الاجتماعي للجماعات غير الرسمية ويحدث نوعا من التحول أو التحديث في سلوك أعضائها.

- التفكير الجماعي: وجود مجموعه من الأفراد تحت سقف واحد يعملون على تحقيق هدف معين نجاحهم يتمثلوا في تحقيقه وبالعكس جماعه متماسكة السؤال هل هذا يخدم مصلحة المنظمة قد تكون الإجابة بالإيجاب لكن قد يصاحب هذا التماسك سلوكيات لا تخدم مصلحة المنظمة، قد يشعر أعضاء هذه الجماعة باستحالة حدوث أخطاء في ما يتخذ من قرارات ويختار من بدائل وهذا مبالغ فيه؛

- رغبه في عدم التعارض مع رأي الأغلبية قد يوافق احد الأعضاء على أمر ما على الرغم من عدم اقتناعه به؛

- رغبة أعضاء الجماعة في البقاء قد تدفعهم إلى ممارسة الضغوط على العضو المعارض؛
- تقارب مستوى الأداء بين أعضاء الجماعة و ميلهم للتماسك قد يدفعهم إلى رفض أي انتقادات أو تقييم خارجي.

#### ● سلبيات التنظيم غير رسمي:

الأنماط السلوكية تمثل اتفاق بين أعضاء الجماعة على السلوكيات والتصرفات المقبولة والمرفوضة لمصلحة المنظمة وقد يكون عائقا دون تحقيق أهدافها من عيوبها.

- التأثير سلبي على نوعية وكمية العمل وذلك بتحديد حد أعلى للإنتاج أو نوعيته؛
- قد يتولد لدى أعضاء الجماعة شعور نحن ضد الإدارة؛
- قد تحد من فعالية الاتصالات داخل التنظيم عن طريق تصفيه المعلومات التي تخدم مصلحة الجماعة؛
- قد تدفع أعضاء الجماعة إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير في إجراءات طرق العمل إلى آخره، قد تفرضه المنظمة على الرغم من وجود هذه السلبيات لأنماط السلوك الجماعي ألا أنها قد تستثمر بما يخدم مصلحة المنظمة.

#### ● إيجابيات التنظيم غير الرسمي:

- الفرد قد يتأثر بالجماعة ايجابيا فيرفع من مستوى إنتاجيته؛
- فرض رقابة ذاتية على الأعضاء؛
- عضوية الجماعة تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الفرد؛
- بعض الأفراد قد يحتل مكانه مرموقة بين الأعضاء مما يحقق رغبتهم في الاعتراف؛
- طاقات الجماعة قد تستثمر في إحداث التغيير المطلوب وذلك بالسماح لهم بالمشاركة بفعالية في المراحل التي تمر بها عملية التغيير؛
- الجماعة ممكن أن تستثمر في إعداد وتدريب المستحقين الجدد بالعمل؛
- تساعد الجماعات غير الرسمية على تسهيل سير العمل إذا ما رغب أعضائها في ذلك؛
- التجانس بين الجماعات غير الرسمية يقلل من احتمال التصادم والنزاع بين قطاعات التنظيم؛
- قنوات الاتصال غير الرسمية تمد أعضاء التنظيم بما يحتاجون من معلومات واتصالات اجتماعية هذه الحاجات قد لا تشبع من خلال قنوات الاتصال الرسمية.

## الفصل السابع: القيادة التنظيمية

1. مفهوم القيادة ووظائفها

2. مصادر قوة القيادة

3. أنماط القيادة

4. نظريات القيادة



## الفصل السابع: القيادة التنظيمية

### 1- مفهوم القيادة:

يعرف جيت Jead القيادة بأنها " القدرة على التأثير في الأفراد حتى يتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه .<sup>43</sup> " ويعرفها كونز ودنيل Koontz & Dennell بأنها " قدرة المدير على التأثير في المرؤوس للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها " أما هايمان وهليون فيعتبرها القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم<sup>44</sup> . وعرف تيد Tead القيادة على أنها " الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد، ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه، وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة .<sup>45</sup> " فالقيادة هي عملية تفاعلية تتضمن عنصر التأثير الفعال من طرف (الرئيس) على طرف آخر (المرؤوس) لتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتلعب القيادة دور بارز في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية بكل فعالية.

### 2- مصادر قوة القيادة

إن ممارسة وظيفة القيادة تجعل من الشخص قائد، قد يكون هذا القائد مدير ولكن ليس كل مدير قائد، فالقيادة تختلف عن الرئاسة والسلطة، وقد كان نيقولا ميكافيلي Machiavelli صاحب مقولة " الغاية تبرر الوسيلة " سبّاقا إلى التفريق بين مفهوم السلطة أو الرئاسة ومفهوم القيادة، حيث بين أن القيادة تعتمد على مدى القدرة على إرضاء المرؤوسين، وعلى مدى قبولهم بالرئيس ومنحه ولائهم، فالقيادة تنبع تلقائيا وبصورة غير رسمية من الجماعة التي يعمل أو ينتمي إليها، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة، وهي سلطة النظام الرسمي والجانب القانوني الذي يلزم الأفراد بضرورة الانصياع لقراراته والامتثال لسلطته. إن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوافر فيه صفات ذاتية قيادية، تكون له القدرة على تحقيق التوازن في الاهتمام بكل الأفراد، ولديه القدرة على ممارسة التأثير على الجماعة في موقف معين. وعليه يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى نوعين أساسيين:

#### ● السلطة الرسمية

مصدر هذه السلطة هو القانون، والذي يتم بموجب نصوصه وقراراته وضع فرد معين في موقع رسمي ضمن البناء الهرمي للسلطة، فيصبح مسؤول عن قيادة مجموعات عمل، وتوجيه سلوكها، واتخاذ كافة الإجراءات لتأمين الأداء أو رفضه، تنقسم هذه السلطة إلى قوة المكافأة وقوة الإكراه.

#### ● السلطة التأثيرية

جمال محمد أبو شنب: هلم الاجتماع الإداري، الجودة والتميز في إدارة المؤسسات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 515<sup>43</sup>

فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، دار الصفاء، عمان، 2013، ص 550<sup>44</sup>

خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار المسيرة ، عمان، 2018، ص 111<sup>45</sup>

مصدرها كاريزما الشخصية وقوتها التأثيرية في الآخرين، وليس لها علاقة بالمنصب أو الموقع الرسمي الذي يحتله الفرد في هرمية البناء التنظيمي، وتنقسم إلى نوعين أساسيين هما: قوة التخصص وقوة الإعجاب.

### 3- أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها إلى ثلاث أنماط رئيسية، وان كان الواقع العملي يجبرنا باستحالة قيام شكل من هذه الأشكال الثلاث بصورة منفردة ومطلقة، فنجد بشكل عام شخصية القائد مستبدة ويمارس قيادة أوتوقراطية، لكنه في مواقف معينة يلجأ إلى إشراك مرؤوسيه حسب ما تقتضيه خصوصية الموقف وطبيعة الظروف. يمكن توضيح مختلف أنماط القيادة، ملاحظها، وشخصية القائد عبر كل نوع في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم 2: أنماط القيادة

نوع القيادة	الشرح
القيادة الاستبدادية الأوتوقراطية	قيادة لا تستند إلى امسس ديمقراطية في التعامل، تفرضها شخصية الرئيس التي غالبا ما تطلق على القائد الاستبدادي، الذي يتحكم في تابعيه، يجبرهم على تنفيذ أوامره الاستبدادية دون نقاش، يلزمهم بأداء الاعتمال والمهام وفقا لإرادته واسلوه دون أي فرصة للمناقشة فيستبعدهم من دائرة المشاركة في اتخاذ القرار. يعتقد هذا القائد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتيازات تتعلق بالخبرة الطويلة، أو القوة، تتجلى لديه النزعة الفردية في التعامل مع الغير، غالبا ما يتصف بالصراحة، الايجابية، الموضوعية، الثقة المطلقة بالنفس، عدم الاعترافات بأخطائه، التفاخر بنفسه وإنجازاته والقائد المستبد نوعان منه الجائر الذي يغلو في الاستبداد، والقائد المستبد العادل الذي غالبا ما يكون محبا عادل في قراراته
القيادة الديمقراطية Democratic	قيادة تؤمن بمبدأ مشاركة الجميع بشكل يتوافق مع مواقعهم في البناء الهرم التنظيمي في هذا النوع من القيادة يرجع القائد لاستشارة مرؤوسيه، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتفويض السلطة لمن تتوفر فيهم الشروط من المرؤوسين، فيشعرون بأهميتهم، وترتفع لديهم معدلات الولاء للتنظيم، فتسود بينهم علاقات التعاون، ويكون مناخ تنظيمي ديمقراطي يعتمد على التفاعل الايجابي بين أفرادهم.
القيادة الفوضوية Laissez-faire	تقوم هذه القيادة على منح مطلق الحرية للفرد العامل في التصرف، عمل ما يحلو له دون الرجوع لاستشارة قائده الذي وهبه بنفسه سلطة التصرف المطلق، فالقائد فوضوي، وأسلوب إدارته كذلك، الأمر الذي سيؤدي لانتشار الفوضى في التنظيم وتضييع الوقت، وإهمال جوانب مهمة في العمل، وسيادة حالة من التسبب العارم في الرجاء التنظيم وأثناء تأدية الوظائف.

المصدر: خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2018، ص120.

#### 4- نظريات القيادة

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت بتحليل ظاهرة القيادة، وكيفية اكتسابها، فمنها ما يرجع القيادة إلى شخصية القائد وما يميزها من سمات وخصائص، وهناك من يربطها بالناحية السلوكية للقائد، وفريق آخر يعتبرها قائمة في الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه، يخصص الجزء الموالي لتوضيح أهم النظريات في مجال القيادة:

##### ● نظرية السمات أو الرجل العظيم:

تعتبر أولى النظريات التي تناولت القيادة، حيث ترجعها إلى صفات أو سمات شخصية، مواهب قدرات استثنائية تتوفر في القائد ولا تتوفر لدى غيره تتعلق مثلا بالقدرات الذهنية، الذكاء، القدرة على التعبير، وحتى القدرات الفيزيائية التي تجعله شخص يتمتع بالنشاط، الحيوية، قوة التركيز، وهو ما يصنع منه قائدا يحتل مكانة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، غير أن ما يُعاب على هذه النظرية هو مستوى التغيير النسبي الذي يحدثه الشخص القائد في جماعة ومدى ارتباطه بخصوصية الموقف الذي يجد القائد فيه نفسه، أو الظروف الخاصة بأعضاء الجماعة والتي تخلق لديهم القابلية للتغيير والالتزام بقرارات القائد، أو تعرقل التزامهم وتنمي لديهم شعور بمقاومة هذا التغيير.

##### ● النظرية الموقفية:

تحاول تجاوز النظرة الاتحادية الضيقة التي تربط القيادة في شخصية القائد وسماته إلى تبني نظرة أكثر شمولية تأخذ بعين الاعتبار أكبر عدد من المتغيرات البيئية المرتبطة مثلا عمر المنظمة، حجم الجماعة التي يقودها، تقاليد هذه الجماعة ونظمها، قوة الترابط بين أعضائها، الظرف الزمني وغيرها من المحددات البنائية لطبيعة الموقف. وهو ما يوضح فلسفة هذه النظرية التي تستند أساسا إلى "منهج بيئي يبين أثر الجماعة وردود أفعالها في تكوين القيادة"<sup>46</sup>. ما يستدعي من القائد ضرورة تكييف أسلوبه، وضبط إمكانياته ومهاراته القيادية بشكل يتوافق مع خصوصية الموقف، ومميزات الجماعة باعتبارها عناصر محددة لشكل القيادة.

وتعتبر نظرية فيدلر Fiedler من النظريات الموقفية، إذ عارض فيدلر المكانية وجود اسلون واحد نموذجي من القيادة، واعتبر أن الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد، ففعالية العملية القيادية في توجيه المجموعة نحو فعالية الانجاز يعتمد على درجة التوافق المنسجم بين شخصية القائد وثلاث متغيرات أساسية تتعلق ب<sup>47</sup>:

- طبيعة العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين؛
- قوة مركز القائد ومدى الدعم والمساندة الموجهة له من قبل رؤسائه؛
- علاقة القائد بمرؤوسيه ومدى قبولهم بنمط قيادته.

فتحني أحمد ذياب عواد ، مرجع سبق ذكره، ص 50<sup>46</sup>

بشير العلق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، البازوري، عمان، 1999، ص 14<sup>47</sup>

## ● نظرية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن جميع العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة تحتاج إلى قرار لتمكين المنظمة من مواصلة أنشطته التصرف المطلق، فالقائد فوضوي، وأسلوب إدارته كذلك، الأمر الذي سيؤدي لانتشار الفوضى في التنظيم وتضيع الوقت، وإهمال جوانب مهمة في العمل، وسيادة حالة من التسبب العام في الرجاء التنظيم وأثناء تأدية الوظائف بكفاءة وفعالية. وتمثل العقلانية المحدودة فكرة محورية في نظرية اتخاذ القرار، وهي تعني أن أي فرد لا يمكن له معرفة جميع العناصر المؤسسة لوضع من الأوضاع، ولا معرفة جميع النتائج التي تنجم عن الأعمال التي يقوم بها، ولا معرفة جميع الخيارات المتاحة، " فالقرار إنما يتخذ في إطار سياق عام، ولذلك فهو ليس بالضرورة القرار الأفضل، وإنما هو القرار الوافي، في ظروفه، من بين عدد من الخيارات الممكنة<sup>48</sup> وقد صيغت الكثير من التعاريف حول عملية اتخاذ القرار.

عرف برنارد Barnard القرار على أنه تكثيف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، واختيار هذا البديل ليس على أساس أنه الأمثل بل الأنسب والأكثر توافقاً مع الظروف الراهنة، وعرفه المشرقي بأنه " عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة<sup>49</sup>، واعتبره لاندبرج " العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافهم<sup>50</sup>، أما بوختر Buchner فوصفه بأنه "عملية اختيار أحد البدائل، مما يؤكد وجود بدائل عديدة متاحة تتم المفاضلة بينها من منطلق أنها قرارات معقولة وان لم تكن كاملة، أما حسن بلوط فعرف اتخاذ القرار بأنه "الخيار الذي يبادر المديرون غالى اتخاذه بعد تحليلهم وتقييمهم البدائل المتاحة أمامهم وضمن موقف أو مواقف معينة"<sup>51</sup>. فتعددية المواقف تكسب الفرد نوع من الخبرة، لأن اتخاذ القرار لا يتم بالتعليم فقط، وإنما أكثر بالممارسة والتجربة.

القرار لا يتم بالتعليم فقط، وإنما أكثر بالممارسة والتجربة. وانطلاقاً مما سبق يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملية موازنة عقلية لا تستند إلى التجربة والخطأ أو التخمين، بل إلى منطق علمي لاختيار بديل أنسب من مجموعة بدائل متوفرة موجهة لحل مشكلة، أو تعاطي مع موقف ما. ولأن القرارات تتفاوت من حيث أهميتها وخطورتها، فقد ابتكر الباحثين أدوات وأساليب مساعدة لعملية اتخاذ القرارات، ومن بين هذه الأساليب نجد: أسلوب طريقة توليد الأفكار أو ما يُعرف بالعصف الذهني، وهو عبارة عن هجوم خاطف وسريع في حل

عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط5، بيروت، 2015، ص 59<sup>48</sup>

هشري عمر: الإدارة الحديثة لمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2001، ص 11<sup>49</sup>

أحمد خطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات و نماذج حديثة، علم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 56<sup>50</sup>

حسن ابراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 56<sup>51</sup>

المشاكل، يقوم المشتركون فيه بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تنبثق الفكرة التي تصيب الهدف. أسلوب البرمجة الخطية وتعتبر من أنجح الأساليب الكمية تتناول التقييم الكمي للبدائل لاختبار أفضليتها، وأسلوب اجتياح المخ الذي يُعد من أبرز التقنيات المستخدمة لمحاولة تجميع طاقات الإبداع وتقديم حلول مبتكرة لا يمكن توليدها عن طريق الابتكار الفردي<sup>52</sup>.

ويذهب طومسون وتودين إلى التفرقة والتمييز بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فيعتبر أنه " وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو في نهاية المطاف في صنع القرارات، إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي، بل انه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار<sup>53</sup>.

وغالباً ما يتأثر هذا القرار بمجموعة عوامل شخصية تتعلق بمتخذ القرار والأفراد المشاركين معه، كذلك بمتغيرات بنائية داخلية تتعلق بالتنظيم، وبظروف خارجية تتعلق ببيئة التنظيم، وتبقى فاعلية هذا القرار مرتبطة بمشاركة جميع العاملين في المنظمة، وباختيار التوقيت الزمني المناسب وكل ما يتعلق بالموقف إجمالاً، مما يعني أن عملية اتخاذ القرار لا تتم في فراغ، بل أنها تخضع لعوامل عدة تتعلق ب:

- أهداف المنظمة وتوجهاتها العامة؛
- ثقافة المنظمة التنظيمية وثقافة البيئة الخارجية؛
- العوامل السلوكية المتعلقة بالمؤثرات الشخصية لمتخذ القرار وبواعثه النفسية؛
- التوقيت ويعد من أهم العوامل الحاسمة لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية؛
- مستوى المشاركة العمالية ودرجة اللامركزية الممنوحة.

علي فلاح الزعي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج، عمان، 2013، ص 88 - 89<sup>52</sup>  
فايز حسين: سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة، عمان، 2008، ص 50<sup>53</sup>

## الفصل الثامن: الثقافة التنظيمية

1. مفهوم الثقافة التنظيمية
2. خصائص الثقافة التنظيمية
3. عناصر الثقافة التنظيمية
4. أنواع الثقافة التنظيمية
5. عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية
6. محددات الثقافة التنظيمية

## الفصل الثامن: الثقافة التنظيمية

### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية: بأنها المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصف بها هؤلاء الأفراد بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد وتساعد هذه الثقافة على توضيح العلاقات<sup>54</sup>.

ويعرفها ويلين WHELLEN: أنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة<sup>55</sup>.

تعريف جيبسون وزملاؤه: أنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وإعتقادات ومدركات وإفتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد<sup>56</sup>.

تعريف القريوتي: يرى أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

#### • المفاهيم الفرعية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

##### -تعريف الخوافز:

تعرف بأنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة لإحتياجاته الإنسانية.

##### - تعريف الإلتزام:

عرفه Mowdayand steers: على أنه يمثل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على الرغبة أو شعوراً قويا للبقاء عضواً في تنظيم معين، واستعداداً تاماً لبدل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

تعريف قوانين العمل: قوانين تصدرها الجهة الحكومية المسؤولة في الدولة عن العمال لحماية حقوقهم وحقوق أصحاب العمل، ويمكن لكل من الطرفين التنازلي ضد الآخر على أساسه.

##### - مفهوم الأداء:

<sup>54</sup> زيد منير عبيوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص157

<sup>55</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص31

<sup>56</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2004، ص329

هو واجب الموظف الذي يتطلب منه أن يقوم بنفسه بالعمل الذي يكلف به، ويخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجباته الوظيفية.

### ● أهمية الثقافة التنظيمية:

ما نلاحظه اليوم أن الثقافة التنظيمية قد أصبحت محل اهتمام الكثير من الدارسين في علم الاجتماع والإدارة سواء كانوا علماء باحثين أو استشاريين على حد سواء لما تلعبه من دور بالغ الأهمية في نظرية الإدارة ونشاطها، هذه الأخيرة التي تبرز من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تظهر على مستوى المؤسسة.

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعمل على ترسيخ أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا فكريا ومرجعيا يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وإنجازاتهم؛
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الموارد البشرية ضمن شروطها وخصائصها في إطار تنظيمي واحد، كذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للموارد البشرية السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين العملاء والجهات التي يتعاملون معها وحتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، مثل: الابتكار والتميز والزيادة والتغلب على المنافس.
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة وقيادة الفرق فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

## 2- خصائص الثقافة التنظيمية:

وتتضح خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) والجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والأهداف والفنون والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمبادئ والأدوات، والمعدات والأطعمة.....إلخ.



- **الثقافة نظام متكامل** : فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي<sup>57</sup>
  - **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر**: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
  - **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور**: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
  - **الثقافة لها خاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة بحيث تجذب الطموحة منها، فالمؤسسة التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها الموارد المجتهدة الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية التغيير وقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه ومن جهة ثانية كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطور؛
- تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الموارد البشرية والجماعات فمن المعروف أن المورد البشري عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه<sup>58</sup>
- تعتبر الثقافة التنظيمية إطار مرجعي يحكم سلوكيات وتصرفات الفاعلين في المنظمة بما يحقق التفاهم بينهم بحيث تجعل سلوكياتهم ضمن الخصائص والشروط المحددة في ثقافة المنظمة لتصب في إطار تنظيمي واحد وبالتالي القدرة على التنبؤ وتوقع تصرفاتهم في المواقف المختلفة وهو ما يحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة؛
- تؤدي إلى خلق الالتزام بشيء ما أكبر من الإهتمامات الشخصية للفرد حيث تجعل الفاعلين يركزون على تعليمة مصالح الجماعة والمؤسسة على مصالحهم الفردية ؛

57 مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر، 2005 ، ص 407

58 مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006 ، ص 80

-تؤثر الثقافة التنظيمية على عملية الاستقطاب، فثقافة المؤسسة تعتبر بطاقة تعريف لها حيث تجذب الموارد البشرية الطموحة والتي تسعى إلى التميز، فالمؤسسة التي تشجع التميز والتطور وتكافئ عليه تكون أقدر على استقطاب عدد أكبر من الموارد البشرية المجتهدة الذين ترتفع لديهم الرغبة في إثبات ذلك.

### 3- عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم ، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى أقسام ثلاثة هي : العناصر غير العادية، العناصر المادية والموروث الثقافي للمنظمة.

- **العناصر غير المادية للثقافة التنظيمية:** نعني بالعناصر غير المادية، تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، وتتمثل هذه العناصر في:

-**القيم التنظيمية :** وتعد جوهر وأساس الثقافة التنظيمية لأنها من أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته، إذ تعرف بأنها تصور الأفراد بأن المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل مما يؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف وبهذا تكون القيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما هو صحيح أو خاطئ، سيء أو حسن أو ما هو مهم وغير مهم<sup>59</sup>.

- **المعتقدات التنظيمية :** وتعرف بأنها أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلمي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تقرير وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الطيبة والصدقة والتقدير والولاء والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الدميمة، حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة<sup>60</sup>.

- **الموروث الثقافي للمنظمة:** ويقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلمي.

- **العناصر المادية للثقافة التنظيمية:** لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، إلا من خلال تلك العناصر المادية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا والتي نلخصها فيما يلي:

<sup>59</sup> ديف فرانسيس، مايك ودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، مكتبة الملك فهد، العربية السعودية، 1995 ، ص 18

<sup>60</sup> حسين حريم : إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ، ص 267

- **الطقوس والعادات التنظيمية** : يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلاً فترات الاستراحة اليومية لتناول الشاي أو القهوة توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.
- **الرموز** : تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء، وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري، وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.
- **المراسيم** : أحداث وأنشطة خاصة يقوم أفراد فيها بممارسة شعائر/طقوس، أساطير من ثقافتهم مثلاً :إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.

#### 4- أنواع الثقافة التنظيمية:

- يمكن أن نحدد أنواع الثقافة التنظيمية من خلال عدة أسس ومعايير فإذا أردنا أن نحددها على أساس توجه المنظمة وأهم مرتكزاتها لوجدنا الأنواع التالية : الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة السائدة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، وثقافة الدور.
- **الثقافة البيروقراطية**: تركز على تحديد السلطة والمسؤوليات وضرورة إدراك أفراد المنظمة أنهم ملزمون باحترام القانون والأوامر التي تصدر من أعلى هرم السلطة، حيث يأخذ بالتسلسل الهرمي في نقل المعلومات وتسيير العمل، وتؤكد على ضرورة التحكم في كل الأمور من قبل الرؤساء وتعتبر الالتزام من أهم مبادئها.
- **الثقافة الإبداعية** : يتيح هذا النوع من الثقافة التنظيمية الفرصة لأعضاء المنظمة ليقدموا أفكارهم وأرائهم ومقترحاتهم حول ما يرونه مناسباً للمنظمة ويحقق لها النجاح والتميز، فهذه الثقافة تسمح بخلق بيئة العمل المناسبة التي تساعد على الإبداع، فنجدها تحبذ المخاطرة وتعتمد عليها في التقدم، وتميز أفرادها بنفس الميزة حيث تجدهم مبالون ويجوبون المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ولا يخشونها.
- **الثقافة المساندة** : تركز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة على قيم التعاون والصدقة حيث يتعاون العمال فيما بينهم لإنجاز الأعمال ويساعد بعضهم البعض، حيث يعتبر الانسجام هو أساس نجاح المنظمة، لذلك تعمل على خلق جو من الثقة والتآلف بين أعضائها، وتتبنى مبدأ المساواة والعدالة بينهم، وتميل إلى التركيز على الجانب الإنساني في العمل حيث تهتم بالعامل ولا تجرده من إنسانيته فهو إنسان قبل أن يكون عامل في المنظمة له دوراً ومهمة يجب عليه تأديتها.

- **ثقافة العمليات** : تركز هذه الثقافة على إنجاز العمل وفق ما هو مخطط له ووفق ما تنص عليه اللوائح والقوانين فتجد أن التركيز ينصب على إنجاز العمل لا النتائج التي يحققها، وهي ثقافة لا تشجع روح المغامرة ولا تميل للمخاطرة والمواجهة في ظل التغييرات الجديدة التي لا تملك منها معلومات، لذلك فإننا نجد الحذر سائدا بين أعضاء المنظمة وتقل رغبتهم في المخاطرة في اتخاذ القرارات، وفي هذا النوع من الثقافة يعتبر الفرد أكثر تنظيماً ودقة في العمل هو الفرد الناجح<sup>61</sup>.

- **ثقافة المهمة** : تتجه هذه الثقافة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.

- **ثقافة الدور** : هذا النوع من الثقافة يركز على الأدوار الوظيفية وتوعية التخصص الوظيفي شيء مهم، والأفراد هم مجرد أعضاء لهم أدوار محددة يقومون بتأديتها، ولا بد عليهم من احترام القواعد والأنظمة في أدائهم لأدوارهم وعدم الخروج عنها، لذلك تؤكد على قيم الالتزام بالقوانين واللوائح وتعطيها أهمية أما إذا أردنا معرفة أنواع الثقافة التنظيمية باستخدام معيار القوة والضعف لوجدنا نوعين: ثقافة قوية وثقافة ضعيفة.

\***الثقافة الضعيفة** : تكون ثقافة المنظمة ضعيفة عندما لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات. ونجد أن قيم ومبادئ أعضاء المنظمة ليست هي نفسها قيم ومبادئ المنظمة وقد تكون متعارضة في بعض منها لذلك يجد الأعضاء صعوبة في التوافق مع المنظمة، وتكون أهدافهم مختلفة لما تسعى إليه

المنظمة وتؤكد عليها من خلال قيمها، فتفشل في إتخاذ قرارات مناسبة ومتوافقة مع قيم واتجاهات أعضائها.

\***الثقافة القوية** : يمكن أن تستشعر قوة الثقافة التنظيمية من خلال الحد الذي يجعل أعضاء المنظمة يتبعون ويتقيدون بما تمليه عليهم الإدارة، حيث أنهم يؤمنون بقيم المنظمة ومبادئها ويتفقون معها، والثقافة القوية وبعد مرور فترة زمنية بسيطة تؤدي إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به يمكن القول بأن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، واشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

## 5-عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية:

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها:

- **الصفات الشخصية للأفراد** : وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

<sup>61</sup> محمد بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، لنيل شهادة

الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 27

- الخصائص الوظيفية : ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتمامه وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء أو التنظيم الإداري للمنظمة: حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصال ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة: في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة: وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية
- تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها: يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها.
- الالتزام: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.
- مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي:

- فلسفة العمل الجماعي؛
- القدرة على التكيف؛
- القدرة على الابتكار؛

## 6- محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي:

- التاريخ والملكية : يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية.
- الحجم : لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- التكنولوجيا : على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء المنافسين والموردين والعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

## الفصل التاسع: الصراع التنظيمي

1. الجذور الفكرية للصراع التنظيمي
2. مفهوم القوة والصراع داخل التنظيم
3. نطاق الصراع وأنماطه داخل التنظيم
4. نظريات الصراع التنظيمي

## الفصل التاسع: الصراع التنظيمي

### 1- الجذور الفكرية لمداخل القوة والصراع في دراسة التنظيم:

تستمد نظرية الصراع معظم ما مقولاتها الأساسية من الإسهامات الرائدة في مجال الصراع والتي قدمها بداية عالم الاجتماع والفيلسوف العربي عبد الرحمن ابن خلدون ثم المفكر نيكولا ميكيافيلي وتوماس هوبز، كار ماكس وماكس فيبر.

● **ابن خلدون:** قدم ابن خلدون نظرية في الصراع انطلقت من تفسيراته للظاهرة الاجتماعية ومفهومه للتضامن الاجتماعي للعصبية حسب تعبير ابن خلدون باعتباره خاصية جوهرية للمجتمع فأشار ابن خلدون إلى أن الفرد لا يستطيع الحياة بمفرده ولا بد أن يحدث تعاون مع أفراد آخرين في توفير الاحتياجات الضرورية لحياة الإنسان إلا أن التضامن لا يلبث أن يقل تدريجياً إزاء طبيعة تنامي رغبات الفرد التي يسعى لتحقيقها مما يثير دوافع العداة والاضطهاد المفضية للصراع ويتضح هذا الاستخلاص من خلال أقوال ابن خلدون التي نذكر منها:

- "وهنا تظهر الحاجة لكبح جناح القوة التي تميل لتفتت التعاون بين الأفراد والمثلة في تحقيق الرغبات الحيوانية للعدوانية والأضداد ويتولى فرداً واحداً من هؤلاء الأفراد مسؤولية كبح جماح تلك القوة التي يملك زمام السلطة والقوة بيد من حديد فيمنع أي فرد من الاعتداء على الآخر أو بمعنى آخر تكون له السيادة والسلطة العليا وتلاءم السيادة الطبيعية للفرد"، ومن خلال مناقشة ابن خلدون للدولة والمجتمع أن الدولة يمكن أن تنشأ على الصراع فقط الذي يتجه من خلال النصر بين الجماعة الأكثر تماسكاً وارتباطاً وذلك من خلال الأطوار الخمسة التي تمر بها الدولة من حالة التضامن العالي ثم انخفاض عقبة تأسيسها وحدث التغيير للدولة ثم مرحلة التحلل أو التلاشي لها تتضح من قول ابن خلدون التالي في وصفه للمرحلة الثانية للدولة كيف تتمركز السلطة في يد الحاكم وأسلوب القهر الذي يتبعه في معاملته المحكومين ومحاوله تدعيم الحاكم بمركزه القيادي حتى يضمن السيادة الكاملة والاستمرار في مركز القوة كما يمكن أن نستخلص من الاقتباس التالي عن ابن خلدون كيف قدم تصورات هامه عن علاقات السلطة التي أشار إليها بعد عدة قرون ميشيلز بما أسماه بالقانون الحديدي للأوليغاركية.

- "طور الاستبداد في وصف القائمون بالدولة في كل طور على قوة والانفراد دونهم بالملك وكبحهم عن التطاول للمساهمة والمشاركة ويكون صاحب الدولة في هذا الطور معنياً باصطناع الرجال والصنائع والاستكثار من ذلك لجذع أنوف أهل عصابته وعشيرته المقاسم له في نسبة الضارين في الملك بمثل سهمه فهو يدافع عن الأمر ويصدهم عن مواردهم ويردهم على أعقابهم أن يخلصوا إليه حتى يقر الأمر في نصابه ويفرد أهل بيته بما يبني من مجده فيعاني من مدافعته مثل ما عاناه الأولون في طلب الأمر أو أشد لان الأولين دافعتهم



الأجانب فكانوا طرائرهم على مدافعتهم أهل العصية أجمعهم وهذا بدافع الأقارب لا يظهره على مدافعتهم إلا الأقل من الآباء فيركبوا صعبا من الأمر".

● **ميكيافيلي وهوبز:** وضع كل من ميكيافيلي وهوبز الأساسية للواقع الساخر للمجتمع الإنساني فذكرا أنه يمكن تفسير السلوك الإنساني من خلال المصالح الذاتية للأفراد داخل العالم مادي يتصف بالعنف والتهديد ويقوم بداخله النظام الاجتماعي على القهر المنظم والى جانب وجود عالم محدد الملامح من الصراعات القائمة على القوة يوجد عالم إيديولوجي من الاعتقادات المستمدة من الدين والقانون وان يتم تخليق الأفكار والأخلاقيات والتفاعل الاجتماعي لخدمه مصالح الأطراف المتنازعة في عملية الصراع.

● **كارل ماركس:** من خلال ملاحظه ماركس لظروف التي واكبت المراحل الأولية لتصنيع في أوروبا اهتم ببدايات وشرعيه التغيير الاجتماعي الحادث كما حاول ماركس فهم عوامل نشاء الرأسمالية وأسسها والوسائل التي يمكن أن تؤدي إلى تدهورها تأسيسا على ذلك صاغ ماركس نظريته للصراع الطبقي متأثرا بأفكار هيجل ومن خلال الإطار العام لجدييات ماركس المجتمع الطبقي والصراع الطبقي بنى رؤيته النظرية للبيروقراطية من خلال نقد لرؤية هيجل للدولة فبينما رأى هيجل أن الإدارة العامة دعامة تربط بين الدولة الممثلة للمصلحة العامة وبين المجتمع المدني الذي يضم الجماعات والهيئات الخاصة أن الدولة لا تمثل والمصلحة العامة بل تمثل مصلحة الطبقة الحاكمة بمعنى أدق بينما رأى هيجل أن البيروقراطية تستمد معناها من التناقض بين المصالح المصلحة العامة والمصلحة الخاصة أداها في حوزة الطبقة الحاكمة لتمارس بها السيادة على الطبقات الاجتماعية الأخرى داخل المجتمع الطبقي لذلك فان البيروقراطية تسهم في ترسيخ وجود هذا المجتمع وتحافظ على بقائه.

مما سبق يتضح ببساطه شديدة أن الإطار العام للنظرية المركزية حول المجتمع الطبقي والصراع الطبقي يتضمن آراء البيروقراطية بالترباط بينها وبين هذا المجتمع من حيث الظهور والاختفاء و انه باختفاء المجتمع الطبقي كما زعم ماكس رغم أن ماركس لم يقدم نظريه لدراسة التنظيم إلا أنه أشار إلى ظاهرة هامة جدا ترتبط بالإفراد كأعضاء داخل التنظيم وخاصة العمال وذلك عندما أشار ماركس إلى العلاقة بين التنظيم والاعتراب وان ظروف العمل داخل المجتمع الرأسمالي تؤدي إلى شعور العمال بالاعتراب نتيجة عملية تقسيم العمل وسيطرة الرأسمالية على وسائل الإنتاج<sup>62</sup>.

● **ماكس فيبر:** من خلال إسهامات ماكس فيبر في مجال الصراع والتدرج بأفكار كارل ماركس إلا أن فيبر طور كثيرا من مستويات تحليل الصراع كما ادعى إليه أبعادا جديدة زادت صورته تعقيدا عن ما كانت عليه في رؤية ماركس فقد ميز فيبر بين الظروف المتضمنة في التعبئة والإنتاج وبين تلك المتضمنة في الملكية إلى أشكال متباينة من صراع الملكية داخل المجتمع الواحد وذلك عندما ناقش تعدديه التقسيم الطبقي وتنوع قنوات الاتصال التنظيمية أشار إيميل دوركايم إلى ما أسماه بوسائل الإنتاج العاطفي بأن الفرد حيوان له رغبات

<sup>62</sup> Dunkerly D1972, The study of Organizations, London:Routledge andKegan Paul,pp6-7

عاطفية قوية وأحاسيس، وأن الإشكال النوعية للتفاعل الاجتماعي تم تخليقها لتلهب العواطف وتعمل على خلق اعتقادات راسخة وإحساسات قوية بالتضامن داخل المجتمع المحلي وتأسس تلك الأحاسيس على المشاركة في الطقوس ورأى فيبر أن هذا النمط من التضامن الوظيفي لا يحل محل الصراع بل يعتبر أحد أسلحته الرئيسية ويمكن استخدام الطقوس العاطفية في تحقيق السيادة داخل جماعة أو تنظيم كما يمكن من خلال الطقوس تحقيق التحالف في الصراع ضد جماعة أخرى ويمكن استخدام الطقوس العاطفية في فرض هيراركية الهيبة والمكانة والتي تستطيع من خلالها جماعه ما أن تفرض قوتها وسطوتها على جماعة أخرى وفي ظل ظروف معينه عرقية مثلا تؤدي وسائل الإنتاج العالمي إلى جعل الشرعية الأساسية للجهود نحو تحقيق السيادة<sup>63</sup>.

## 2- مفهوم القوة والصراع داخل التنظيم:

بصفة عامة تعرف القوة بالقدرة على العطاء أو المنع لأشياء ذات قيمة ويتحدث هذا التعريف بخاصيتين أساسيتين أولهما قابلية القوة للحدوث المتكررة وثانيهما نفوذ فرد أو جماعة على الآخرين بغض النظر عن أساليب تحقيقه على صعيد آخر يتسع تعريف القوة داخل التنظيم وفقا لاختلاف الرؤى المتخصصة للباحثين في العلوم الاجتماعية إذ تحضى أدبيات التنظيم بتعريفات عديدة يقدمها علماء الاجتماع والإدارة، الأنثروبولوجيا والاقتصاد والسلوك التنظيمي لعل من أهم إسهامات جون فرانكس وبترام راقن تصنيفهما للقوة من منطلق أطرافها الأساسية أي مالك القوة والممارس عليه القوة مؤلف القوة وتصنف القوة إلى:

### ● قوة المكافآت:

يتأسس هذا النمط من القوة لاستخدام المكافآت للضغط على الممارسة عليهم ممن تمثل المكافآت لهم شيئا له قيمة عالية نسبيا،

### ● قوة القهر:

يتأسس هذا النمط من القوة على قناعة من تمارس عليهم القوة بقدره منهم في موقع القوة على إنزال العقوبات بهم وأشار فراش وراقن إلى أن العلاقة الاجتماعية في ممارسة القوة بين الطرفين قد تكتسبه صفة قوة المكافآت أحيانا ويحدث ذلك عندما يطبع العامل مثلا أوامر المشرف عليه في العمل طمعا في حصول الأول على مكافئه من جهة أخرى قد تكون الطاعة من جانب العامل خوفا من إنزال العقاب عليه وفي هذه الحالة تصنف العلاقة الاجتماعية بالقوة القهرية.

### ● القوة الشرعية:

يشابه هذا النمط من القوة ما ذهب إليه فيبر في مناقشته للسلطة والاختلاف بينها وبين القوة ويشير هذا النمط إلى اعتقاد المتلقي للأوامر بشرعيتها وأحقية من يتولون إصدارها في التأثير عليه وجوب الامتثال لأوامرهم.

<sup>63</sup> 2Collins,R,1975,Conflict Sociology:Toward an Explanatory Science N.Y,Academic Press,pp58-60

### ● قوة الخبراء:

يتأسس هذا النمط من القوة على الخبرة التخصصية المتوافرة بشكل كامل نسبيا في الممارس لها وحاجة المتلقي الماسة إليها لافتقاده لها وأوضح مثال لهذا النمط من القوة العلاقة بين الطبيب والمريض حيث تقوم علاقات القوة بينهما على ما لديه الطبيب الذي يصدر التعليمات الطبية من خبرات متخصصة والمريض بوصفه المتلقي للتعليمات وشده حاجته إليها لعلاج مشكلاته فتكون طاعته للتعليمات ليس خوفا من العقاب أو طمعا في المكافأة وإنما على أساس فارغ الخبرة التخصصية<sup>64</sup>.

### 3- نطاق الصراع وأمطه داخل التنظيم:

يعرف الصراع بالنزاع المباشر والواعي بين أفراد وجماعات حول هدف بعينه وتعتبر هزيمة الخصم عنصرا أساسيا لانجاز هذا الهدف ففي الصراع على النقيض من المنافسة تكون توجهات الخصوم نحو بعضهم البعض ولا يكون الصراع نحو غرض ما يبحثون عنه فكل ما اشتدت العداوة والخصوم بين الأطراف المتسارعة يكون الهدف الأول سعي أحد الأطراف لهزيمة خصمه في حين يتحول الصراع من اجل هدف ما إلى موضوع هامشي أيضا من بين تعريفات الصراع المتعددة عند علماء الاجتماع يعرف لويس كوزر الصراع بالنضال على القيم والمطالبة بالمكانة النادرة أو المرموقة ومن أجل القوة والاستحواذ على الموارد التي تؤدي إلى هزيمة الخصم.

### ● الصراع داخل التنظيمات:

يعتبر الصراع احد نتائج ممارسات القوة داخل التنظيم فالشائع أن جميع أفراد ووحدات التنظيم تمتثل وتطيع الأوامر وان يفعل الأفراد كمرؤوسين كل ما يطلب منهم طبقا لتعليمات وتوجيهات رؤسائهم في العمل وان يقوم بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات وتحقيق أهداف التنظيم كل هذا الامتثال نتيجة لممارسة القوة الشرعية إلا أن احتمالية نشوب بعض التوترات وظهور داخل التنظيم فهذا ما يشل إليه بيتر بلاو بشكل الثاني من نتائج ممارسة القوة.

وينظر علماء القوة والصراع في دراستهم للتنظيم باعتباره بيئة صراع تتعدد مصادره وأمطه رؤية الصراع كمجرد علاقة بسيطة تسدها التوتر أو النزاع بين فرد وآخر داخل التنظيم وحتى على مستوى العلاقة بين فردين تبدو عملية دراسة الصراع معقدة نظرا لما تتصف به الشخصية من تعقيدات ولم تعد المقولة التي كانت تلقي باللائمة في حدوث المشكلات على صانعها أو مسببها ملائما في الوقت الراهن بعد ازدياد تفهم الباحثين للعملية الاجتماعية ولم تعد الرؤية التحليلية قاصرة على دراسة الصراع بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى بل أصبح التنظيم كل يسهم في خلق مواقف الصراع.

ويصنف دانيال كاتز الصراع التنظيمي إلى ثلاثة أمط هي:

<sup>64</sup> Hall, Richard H 1986, Dimensions of work, California: Sge Publications, p202

-الصراع الوظيفي: يوجد هذا النمط من الصراع على مستوى الأنساق الفرعية الداخلية للتنظيم فلكل نسق معايير وقيمه التي يسعى لتطويرها والتي تحمل في طياتها مصادر الصراع بينها وبين معايير وقيم نسق فرعي آخر داخل التنظيم أضيف إلى ذلك أن الصراع يحدث بين الأنساق الفرعية بسبب التعارض بينها من حيث المهام التنظيمية لكل نسق.

-الصراع القائم بين الأنساق الفرعية: التي تؤدي وظائف متماثلة ويأخذ الصراع إما شكل المنافسة الشريفة أو قد يأخذ شكلا عدائيا مدمرا بين نسق فرعي وآخر

-الصراع الهيراركي: يشير هذا النمط إلى الصراع بين جماعات المصلحة على مستوى التنظيم الفوز بمكانه رفيعة وتحقيق الهيبة و تحقيق مكاسب مادية.

من جهة أخرى يناقش ستيفن روبنز مصادر الصراع من وجهة نظر مختلفة عن علماء النفس الاجتماعيين كالتي قدمها كاتز فيقترح روبنز أن صراع قد ينتج من الاتصالات المشوهة وغير التامة وما ينجم عنها من مشكلات حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشبهها الكثير من الغموض أو التشوه مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع ويرى روبنز أن الظروف البنائية قد تقود أيضا إلى الصراع مثال ذلك كبر الحجم التنظيمي عدم التجانس في العمالة وأساليب الإشراف ودرجه المشاركة تنظيمية نظام الأجور وأشكال القوة المستخدمة في ظل تلك الظروف ويشير روبنز إلى أن التغيرات السلوكية والشخصية تلعب دورا هاما في مجالات التفاعلات والرضا عن الدور والأهداف الخاصة.

أيضا يرى روبنز من التباينات القائمة بين الجماعات المهنية أو الجماعات المتباينة من حيث النفوذ والسلطة داخل التنظيم ومثال ذلك الصراع الذي يحدث بين الإدارة والعمال.

#### 4-نظريات الصراع التنظيمي:

هناك العديد من النظريات و الدراسات الإمبريقية التي تناولت مفهوم الصراع داخل التنظيم ولعل من أهمها ما يلي:

##### • روبرت ميشيلز والاوليجاركية داخل التنظيم:

تعتبر نظرية روبرت ميشيلز في دراسة علاقات القوة من نظريات الكلاسيكية التي تزامن ظروفها مع ظهور التنظيمات الحديثة تقريبا نظريه موقفا مغايرا في دراسات علاقات القوة داخل التنظيم لموقف نظريات البنائية الوظيفية فيها<sup>65</sup> ، أشار ميشيلز إلى أهمية في ارتباطها بالتنظيمات من خلال ما ذهب إليه في تصوره إلى حاجة أي جماعة من الأفراد لقائد من بينهم يتوقفوا نمط قيادته لهم على حجم أجماعه ومدى ما تتصف به من قوة أو ضعف وتصنيف الجماعة ضمن الجماعات الرسمية أو الجماعات غير الرسمية حيث تتصف الجماعة غير الرسمية

<sup>65</sup> Pfiffner,John and Sherwood, Frank,1960:Administrative Organization,Englewood Cliffs,New Jersey: Prentice-Hall,Inc,p338

بضعف قيادتها بينما تتصف بالتماسك بين قائدها وأفرادها في تحقيق أهداف الجماعة وأداء ما تقوم به من أنشطة وأشار ميشيلز إلى أن تغير ظروف الجماعة ومدى اتصافها بالقوة أو الضعف ينعكس على قائدها ودوره الذي يتغير بقدر تغير جماعته فعندما يزداد حجم الجماعة يزداد بالتالي مجال السلطة المفوضة لقائدها من قبل أفرادها ومع نمو حجم الجماعة تزداد حاجتها للتخصصية والمهارات الفنية مع بداية الاتجاه الانفصالي بين قائدها وأفرادها إذ يتجه القائد منفردا لاختيار عدد قليل من أفراد الجماعة يدينون له بالولاء ويتمتعون في الوقت ذاته بمهارات متنوعة للعمل كمعاونين له في إدارة شؤون الجماعة وبما يضمن للقائد ومساعدته البقاء والاستمرار بينما يتجه باقي أفراد الجماعة بدورهم للانفصال عن قيادتهم ومحاوله احتكار الأساليب والاحتياجات التي تفرض ذاتها بصورة حتمية على الجماعة ويكون الانفصال بين القلة من الأفراد المتقلدة للقوة والتحكم في القيادة وبين باقي أفراد الجماعة وبخاصة منهم في المستوى الأدنى نسبيا التي تمثل الاحتفاظ الأقلية لمصادر القوة والقيادة التي تحتكر الخبرات والقدرات وتصرف تبعاً لمصالحها الذاتية بما يضمن لها البقاء والاستمرار في السلطة والسيطرة على أعداد كبيرة من الأفراد يكونون في حاجه ماسه لخبره أفراد القيادة.

حاول ميشيلز من خلال رؤيته لعلاقات القوة داخل الجماعة أن يبرهن على وجود الاوليغاركية ضمن البنية الديمقراطية الداخلية للحزب الاشتراكي الألماني ونقابه العمال الزراعيين في ايطاليا وتوصل ميشيلز إلى ما يدعم رؤيته مما يجعله يقلل من مميزات الديمقراطية وتشككه في وجود مجتمع إنساني حديث يخلو من الطبقة وعدم المساواة ومن ثم يمكن تطبيق قانون الاوليغاركية عالميا في دراسة التنظيمات والأحزاب السياسية والنقابات وقد أسس ميشيلز نظريته على عاملين هما:

#### - أهمية حجم التنظيم:

أهمية حجم التنظيم من خلال تحليلاته للخبرات الأولية في مجال التفاوض مع الإدارة من جانب نقابه العمال الزراعيين في ايطاليا واستخلص انه كلما كان حجم الجماعة صغيرا تكون قيادتها ضعيفة وغير رسمية ويكون ظهور القيادة داخلها عفويا ويظل القائد جزء لا يتجزأ من الجماعة ويشاركوا أداة الأنشطة مع باقي أفرادها كما يشارك جميع أفراد الجماعة في اتخاذ القرار وتكون السلطة المخولة للقائد من قبل أفراد الجماعة محدده وذا الطبيعة مؤقتة وعندما يزداد حجم الجماعة وهذا أمر طبيعي لمعظم الجماعات الاجتماعية يصبح دور القائد أكثر ايجابية نظرا لتعدد الأدوار والوظائف التي يقوم بها أفراد الجماعة ومدى ما يخول له من سلطة مفوضة من قبل أفراد الجماعة.

القائد على ارتباطه وتماسكه مع أفراد جماعته وباستمرار تزداد حجم الجماعة تزداد قوة القائد وحاجته لمساعدتين متخصصين لمواجهة متطلبات الأنشطة المتنوعة داخل الجماعة وتبدأ ظهور الاوليغاركية متمثلة في الآتي:  
- حدوث الانفصال الواضح بين القائد ومساعديه معا وباقي أفراد الجماعة على أساس التباين مركزهم الاجتماعية أو الوظيفية؛

-تركز المعلومات والسيطرة على قنوات المعلومات لدى قيادة الجماعة وحدها؛

-ازدياد سلطة القائد ومساعدته لعدم وجود خلافات سياسية بينهم وان الحرية المطلقة للقائد في اختيار المساعدة  
يضمن ولائهم له والتماسك في ما بينهم وبالتالي إمكانية الحفاظ على المنصب واستمرار البقاء في مركز القيادة؛  
-حب الذات لدى أعضاء القيادة يدفعهم تقديم مصالحهم الذاتية على المصالح العامة لأفراد الجماعة استبدال  
الأهداف؛

-امكانية حدوث التوارث في حكم الأقلية للأغلبية من الأفراد عندما يصبح التباين الاجتماعي بين الحاكم  
والمحكوم مسألة عامة وشائعة؛

-المهارات والتخصصية لدى القلة الحاكمة وحاجه المحكومين لها يقضي إلى امتثالهم لأوامر وتعليمات القلة الحاكمة  
مما يعطي فرصه كبيره أمامها للبقاء والاستمرارية والتسلط<sup>66</sup>؛

-صراع المصالح بين أعضاء التنظيم ذوي المهارات التخصصية العالية؛

يرتبط هذا الموضوع ببعض مفاهيم التحليل الوظيفي إذ اعتقد أن تقسيم العمل والتخصص داخل  
التنظيمات يدفعانها للاتجاه نحو الأوليغاكية لسببين أولهما زيادة حجم التنظيم ويصبح أكثر تعقيدا كما تصبح  
أدوار الأفراد أكثر اتصافا بالتخصصية ونتيجة لذلك يتباين عدد الأفراد الأجدد بتولي قيادة التنظيم والمناصب  
العليا، ولذا يبدأ ظهور نمط من القوه يقوم على الخبرة المتخصصة تقتصر على القلة من أفراد التنظيم واعتقد ميشيلز  
أن هذا النمط من القوه سبق حدوثه في حركة النقابة العمالية البريطانية، ولأن كل فئة تمتلك قوه تعمل لمصالحها  
الذاتية يبدأ صراع القوه على أساس المصالح في ظهور داخل التنظيمات وتبعاً لتفوق أحد أطراف الصراع على  
الأخر التنظيم ويبدأ ظهور الصفوة التنظيمية صاحبه السلطة أو القوه المطلقة ومن ثم تصبح الممارسة الفعلية  
للديمقراطية في التنظيمات كبيره الحجم حلما يصعب تحقيقه.

#### - ميشيل كروزيه والنموذج المثالي للإستراتيجية:

ميشيل كروزيه النموذج المثالي للإستراتيجية وقواعد اللعب في صراع القوه داخل التنظيم استخدم عالم  
الاجتماع الفرنسي في دراسة الظاهرة البيروقراطية من خلال معرفه مدى الالتزام الحربي للشخصية البيروقراطية التي  
سبق وأشار إليها روبرت ميرتون وتحقيق هذا الغرض قام كروزيه باختبار تنظيمين مختلفين في ما بينهم من حيث  
درجه البيروقراطية ووقع الاختيار على وكالة حكوميه فرنسيه للأعمال الإدارية تتصف بدرجة عاليه جدا من  
البيروقراطية ومصنع للتبغ في فرنسا يتصف بدرجة اقل نسبيا من البيروقراطية مقارنة بنية الوكالة الحكومية<sup>67</sup>.

وتتمثل الدرجة العاليه للبيروقراطية داخل الوكالة في وجود هياكلية محددة الملامح واتصاف الأعمال  
والنشاطات الداخليه بالعلاقات الرسمية غير الشخصية ووضوح قنوات السلطة والاتصالات على خريطة التنظيم

<sup>66</sup> Broom,L.and Sslznick ,Philip, 1963,Sociology: A Text with Adapted Readings 3<sup>rd</sup>.edition, New York :Harper-Row Publishers,248-249

<sup>67</sup> Silverman,D.1971:The Theory of Organizations:Sociological Framework,N.Y;Basic Books,Inc.,Publishers.,p208

وينهض الترفيع الوظيفي على التقدمية في العمل أكثر من اعتماده على تقارير تقييم الأداء وملاحظته لأعضاء التنظيم.

من خلال ما خلصت إليه دراسة كروزيه من نتائج يمكن القول أنه بدأ متأثراً بآراء مرتون حول الشخصية الإدارية التي تشكل أساساً من خلال برامج التدريب الخاصة التي يقوم بها التنظيم لإعداد هذه الشخصية التي تلتزم نظرياً التزام تاماً بتنفيذ التعليمات والقواعد الرسمية .

من هذا المنطلق حاول كروزيه معرفة مدى التزام تلك الشخصية بالقواعد واللوائح الرسمية؟ وهل تحاول تلك الشخصية أن تفسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوع من القوة في علاقتها بشخصيات أخرى داخل التنظيم؟ وهل تحاول في الوقت ذاته توسيع نطاق امتيازاتها وتفوقها وتقليل اعتمادها على الغير مع الحد من تدخل المستويات التنظيمية الأعلى؟ وهل يعني تحقيق الحرية غير المعلنة في التصرف أن يقوم على استراتيجيه واعية ترتبط بجماعات العمل وتفهم جيد لقواعد اللعب التي تحقق توسع نطاق الامتياز والاستقلالية دون مخالفه للقواعد الرسمية من قبل التنظيم؟.

خلصت الدراسة إلى النتائج الهامة التالية في إجابتها على التساؤلات السابقة ومحاوله تفسيرها غايات خاصة يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل فان الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات الشخصية من قبل المشارك يبني عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه وتحقيق غايته دون المساس الظاهر بالقواعد واللوائح الرسمية على مستوى العمال في مصنع التبغ اتفقت جماعه عمال الصيانة وعمال الإنتاج على استراتيجيه واحده تضمن بقاعها في التنظيم وعدم تعرضها للعقاب من قبل المستويات الإشرافية الأعلى و تتأسس هذه الإستراتيجية على حماية وتحقيق المصالح الخاصة لكل جماعه من خلال الاتصالات العرضية بينهما دون حاجه لتدخل خارجي من قبل المستويات الرئاسية الأعلى أيضا تشتمل الإستراتيجية على توسيع نطاق الامتياز والتفوق والاستقلالية الذاتية للجماعتين ومن ثم تصعد المعلومات المرغوبة فقط من قبل الجماعتين إلى المستوى الأعلى وليس المعلومات التي يجب أن تصل لهذا المستوى وفقا ما تقره القواعد واللوائح الرسمية، والتحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المتركة في حوزة جماعة تنظيمية معينة مهندسين مثلا وهذا ما كشفت عن حيث يوجد مهندس على درجة عالية من الخبرة الفنية المتخصصة في صيانة وإصلاح ماكينات إنتاج التبغ لذا كانت الحاجة ماسه لخبرته في إصلاح أي عطل طارئ وغير متوقع في الماكينات.

ومع تغير التقانة يرى كروزيه من خلال إعادة تحليله للنتائج ضمن الإطار التاريخي الثقافي للمجتمع الفرنسي أن المهندسين يحافظون على مواقفهم المتغيرة في مواجهه التطور التقني بزيادة معرفتهم المتخصصة وإبداعاتهم مما يحفظ لهم مكان وظيفية عاليه يمارسون من خلالها التحكم غير المباشر والحد الأمثل من القوة داخل التنظيم الصناعي ، أما داخل التنظيم الرسمي للوكالة الحكومية فتعطي الدراسة مؤشرات تدل على حدوث التوترات يتجمع حولها الصراع بين رئيس القسم ورئيس الوحدة التابعة له والمشرفين على الأفراد في المستوى التنظيمي الأدنى

وتحدث التوترات بفعل عدم دقة المعلومات المنقولة رأسياً من المشرفين إلى رئيس القسم من خلال رؤساء الوحدات التابعة له، وبالتالي صعوبة اتخاذ قرارات صائبة تماماً تختص بسير العمل وكفاءة الأداء<sup>68</sup>.

ومن أهم ما أثارته نتائج الدراسة في هذا التنظيم أنه رغم الوضوح والسيول في قنوات الاتصال الرسمية التي تضمنتها خريطة التنظيم فيما يختص في العلاقة بين المستويات الإشرافية الثلاثة يوجد صراع لقوه بينها يرجعوا مصدره للإستراتيجية التي ينتهي بها المشرف مع عماله من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة التي تضمن لكل طرف استمراريته في عمله وعدم التعرض للعقاب تقوم الإستراتيجية على عدم التنفيذ الحرفي للتعليمات الرسمية من قبل المشرف تجاه المرؤوسين مع الدخول معهم في علاقات غير رسمية تحقق لهم سير العمل وعدم إثارة مشكلات تصل إلى مسامع رئيس الوحدة أو من خلال ما تتضمنه التقارير المرفوعة من ملاحظات متعلقة بكفاءة العامل ومستوى مهارته وعلاقته مع زملائه إلى آخره ويرتبط بعدم دقة المعلومات المنقولة لأعلى مصدر آخر يزيد من حده الصراع والتوترات بين المستويات الثلاثة يتمثل هذا المصدر في المنافسة القائمة بين الأقسام المتماثلة في تحقيق متطلباتها من العمالة والإمكانات في ظل ندرة الموارد التنظيمية فنشك أن المعلومات الصحيحة تقضي إلى اتخاذ قرارات سليمة كما تحقق للأقسام المتنافسة تحقيق ما تصبوا إليه من مصالح خاصة كائن تضمن بقائها واستمراريتها وتكسبه أرضية جديدة في مجال المنافسة.

من خلال ما كشفت عنه نتائج تنظيم الوكالة ذات البيروقراطية العالية دور البيروقراطيات ذاتها في خلق حالات استخدام القوة في التحكم غير المباشر على المعلومات وتدفعها عبر قنوات الاتصال فذكر كروزيه أن حقيقة البيروقراطية وجهين قواعد تفصيلية مكتوبة لا يرجع إليها أثناء العمل معينه منها مثلاً محاولة احد الأعضاء ممارسه السلطة المخولة له أو تلويح بها أو أن يستخدمها في تغطيه موقفه في أحوال الحرجة يحتكم إلى القواعد المكتوبة لتحديد من الأولى بتوجيه اللوم إليه على ضوء محددات الدور وحدود السلطات كما تضمنها اللوائح الرسمية مثل ما يحتفظ الأفراد بالتعليمات المكتوبة لحماية أنفسهم أولاً خلال محاولة غير رسميه لتفسيرها بأساليب تخرجها عما تم صدورها من اجله ومن ثم تنتشر القوه داخل التنظيم وتتجه لصالح الأفراد الأقدر على حماية أنفسهم باستخدام ما يرونه مناسباً من القواعد الرسمية لخدمه هذا الهدف بينما يتجاهلون باقي القواعد انطلاقاً من استخلاصات الدراسة الميدانية وتفسيرات كروزيه لها يتوصل إلى رؤية في تفسيره لظاهرة البيروقراطية مفادها أن كل من النموذج الاستراتيجي المثالي ونظريه اللعب لن يستطيعا تفسير تعقيدات الحياة الاجتماعية و رغم الضوابط التي تنهض عليها عمليه التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم كمثال تظهر تعريفات وضوابط جديدة خلال واقع ممارسه التفاعل الأفراد داخل التنظيمات يمثلون واقعا اجتماعيا وهذا الواقع قابل للتغير وفق تعريفات جديدة تظهر أثناء الممارسة الفعلية والمستمرة لعمليه التفاعل.

<sup>68</sup> Collins,R,1975,Conflict Sociology:Toward an Explanatory Science N.Y,Academic Press,p311



## الفصل العاشر : سوسولوجيا المؤسسة

1. مفهوم علم اجتماع المؤسسة
2. السلطة والقوة داخل المؤسسة
3. الاتجاهات النظرية للمؤسسة

## الفصل العاشر: سوسيولوجيا المؤسسة

يعتبر علم اجتماع المؤسسات، فرع من فروع علم الاجتماع العام، فهو يهتم، على غرار بقية التخصصات السوسيولوجية، بدراسة الظواهر الاجتماعية، التي تشكلها وتبلورها "المؤسسات" المختلفة في المجتمع، من حيث البناء وكذلك الوظائف، وكل ما ينبثق عنها من ظواهر متشعبة، ظاهرة وكامنة. وبوصفه، كذلك، فهو تخصص يستند في إنجاز بحوثه على مناهج البحث العلمي، وطرائقه وأدواته، كما يحترم القواعد والشروط المحددة لطبيعة الظواهر وخصائصها العلمية، ويأخذ بعين الاعتبار العوامل والمتغيرات المؤثرة؛ والتي تدخل ضمن السلوك المؤسساتي للمؤسسة المعنية بالدراسة. تتنوع الظواهر المتعلقة بموضوع المؤسسات وتعدد بتنوع وتعدد المؤسسات الاجتماعية ذاتها، داخل المجتمع الواحد وعديد مجتمعات، حيث تتأثر بجملة العوامل والمتغيرات السوسيو- نوعية، تلك التي تصنعها البيئة الطبيعية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والفكرية والتاريخية وحتى الأنثروبولوجية والسيكولوجية.

### 1- مفهوم علم اجتماع المؤسسة:

علم الاجتماع المؤسسة هو علم إجرائي، يعني هذا أنه يركز في تعريف المؤسسة على أنها عملية تأسيس وإجراء أكثر منها نتيجة لهذه العملية وهي المؤسسة، أي ما هو مؤسس<sup>69</sup>.  
يحمل مفهوم المؤسسة ازدواجية في المضمون بين ما هو نتيجة أي ما هو مؤسس، وما هو عملية تأسيس بتغليب المحتوى الثاني على المحتوى الأول.

إذا أخذنا مصطلح المؤسسة بمحتواه الأصلي بمعنى التأسيس فيصبح معناه هي العملية التي تهدف إلى الوصول إلى درجة مقبولة من الاستقرار بدون غلق الباب على احتمال التغيير في بنائها. وبالرجوع إلى المؤسسة للتعبير عن المجتمع أو أي كيان منظم في المجتمع أو تفسيره تطرح مجموعة من الأسئلة ليست لها بالضرورة أجوبة وهذا راجع إلى الزخم الكبير في الإنتاج النظري حول المؤسسة والتأسيس. إن الصعوبة الدائمة في ترسيم الحدود للمؤسسة لم تخف ولم تغيب الثراء والاهتمام الكبير بالجانب الإجرائي للمؤسسة ويظهر هذا في العلاقة الثنائية والجدلية بين المؤسس والمؤسس حيث تعني الأولى الطريقة التي من خلالها تحاول الجماعة أن تنتظم والأخرى الشكل أو البنية للنظام الاجتماعي المتحصل عليه<sup>70</sup>.

رغم التباين الموجود في الأطر التحليلية المطبقة على المؤسسة ورغم تعدد المضامين لمصطلح المؤسسة هناك ثلاث مقاربات تبرز من خلال استعمالها:

<sup>69</sup> Tournay virginie : sociologie des institutions , Que sais – je ? , label imprimerie, France, 2011,p3

<sup>70</sup> R.Lourau, l'analyse institutionnelle, Paris, édition de Minuit ,1970,p47

- النظرة الأولى للمؤسسة و هي المسطرة في المقاربات القانونية والاجتماعية ، هذه النظرة تتناغم مع فكرة دور كايم و توحى أن المؤسسة هي شكل أو بناء اجتماعي مؤسس يعمل بصيغة نظامية و يستجيب إلى طلب جماعي لمجموعة اجتماعية ما.

- النظرة الثانية للمؤسسة توجد في التحاليل البراغماتية وتعطي وصفا أكثر ليونة ومرونة للمؤسسة وتتغلب في هذه الفكرة تنظيم الأمور وترتيبها.

- النظرة الثالثة أكثر تعقيدا من الأولتين وتوحى أن المؤسسة وزيادة على استعمالها في الدراسات المؤسساتية الجديدة والمقاربات العلاقتية تصرح أن علم الاجتماع المؤسسة ليس موضوعه المؤسسة بل عملية التأسيس.

كلمة مؤسسة مصدرها الكلمة اللاتينية وتعني وضع الشيء أو تنصيبه أي تأسيسه، تشير كلمة المؤسسة إلى فكرة الحركة والديناميكية التي تسبق حالة اجتماعية ما في تطور نحو درجة معينة من التوازن غير القار وليس تثبت هذه الحالة الاجتماعية على استقرار نهائي ودائم، فتصبح كلمة المؤسسة تحمل في نفس الوقت معنى التأسيس، وبهذا نخلص إلى القول أن المؤسسة يحكمها منطق الاستقرار النسبي والتوازن غير القار<sup>71</sup>.

## 2- السلطة والقوة داخل المؤسسة:

تعددت الدراسات الحديثة و لم تصبح السلطة تدرس على المستوى الشامل المتمثل في سلطة الدولة، بل نزل البحث العلمي إلى دراسة هذا الموضوع داخل مختلف تنظيمات المجتمع بما فيهم المؤسسة.

● مفهوم السلطة والقوة من منظور علم الاجتماع: يميز علماء الاجتماع بين مفهومي السلطة والقوة، فالسلطة تعتبر شكلا من أشكال القوة، وهي مرتبطة بالوظيفة، فهي القدرة على القيام بأشياء من خلال العمل الذي يشغله الفرد في الهيكل التنظيمي.

أما القوة فيعرفها فيبر على النحو التالي: "القوة هي قدرة شخص معين أو إمكانياته في فرض إرادته على سلوك الأفراد الآخرين بالرغم من وجود المقاومة"<sup>72</sup>.

● تعريف القوة يتضمن مفهوم التأثير أي أن الفرد له قوة عندما يكون قادرا على التأثير في شخص أو عدة أشخاص للحصول منهم على ما يريد، أما ميشال كروزييه و فريدبرغ فينظران إلى القوة بصفة عامة على أنها تدل على إمكانية شخص أو مجموعة من الأشخاص التأثير في شخص آخر أو مجموعة أخرى، وأن التأثير يعني الدخول معهم في علاقة ، ومن خلال هذه العلاقة تنمو وتزداد قوة الشخص "أ" على "ب" ، و يصل الكاتبان إلى أن القوة هي علاقة وليست صفة مميزة للأفراد الفاعلين، أي أنها تكمن في طبيعة العلاقة بين الطرفين وليس في الأفراد أنفسهم<sup>73</sup>.

● مصادر القوة و السلطة داخل المؤسسة:

<sup>71</sup> A.Guery , « institution. Histoire d'une nption et de des utilisation dans l'histoire avant les institutionnalismes », cahiers d'économie politique, 1,N°44 ,2003 ,P .7-18

<sup>72</sup> Dockés pierre : pouvoir et autorité en économie, édition Economica, paris , 1999,p16

<sup>73</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg : l'acteur et le Sistem, Edition de seuil , 1977,p56

من المنظور الكلاسيكي فإن القوة التي يتمتع بها الفرد داخل المؤسسة يجب أن تتساوى مع مقدار ونوع السلطة التي يتمتع بها من خلال مركزه الوظيفي إلا أن البحوث بينت أن هناك مصادر أخرى لقوة الفرد و التي تمثل مصادر غير رسمية للسلطة.

فإضافة على المصدر الرسمي للقوة هناك مصادر أخرى مثل: القدرة على اتخاذ القرارات، موقع الفرد في نظام الاتصالات، الإنفراد بمهارات خاصة، فالموظف الذي يصعب استبداله بغيره نظرا لما يتمتع به من مهارات تتلاءم مع متطلبات وظيفته إنما يتمتع بقوة نابعة من انفراده بمهارات خاصة. يصنف "كروزييه" و "فريدبيرغ" مصادر السلطة إلى أربعة مصادر:

#### - المصدر الأول:

متعلق بالشخص الذي يمتلك كفاءة او تخصصا وظيفيا لا يتوفر عند غيره " فالخبير هو الوحيد الذي يملك المعرفة والمهارة و الخبرة التي تسمح له بحل المشكلات المهمة التي تظهر في المؤسسة، تدخل هذا الشخص يسمح بالسير الحسن للنشاط و الوظائف داخل المؤسسة، هذه القوة لا تتوقف على خبرتهم و لكن أيضا على صعوبة تغييرهم ابغ إيجاد البديل المناسب<sup>74</sup>.

#### - المصدر الثاني:

"الذي يعطي القوة هو ضبط العلاقة مع المحيط"<sup>75</sup>، فالمؤسسة في علاقتها مع بيئتها تحيط بها عدة مجالات من عدم التأكد، وبالتالي من يستطيع ا، يلقي الضوء على هذه المواقف غير المؤكدة أو غير المتوقعة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، ومن يمتلك معلومات تكون له القوة في المؤسسة، وعلى ذلك يمكن توقع تغير ميزان القوة داخل المؤسسة مع تغير الظروف التي تعمل فيها.

#### - المصدر الثالث:

ويتمثل في شبكات الاتصال "هذا المصدر يتمثل في تدفق المعلومات بين مختلف أعضاء المؤسسة و مختلف الوحدات"<sup>76</sup>، من الأمور التي يصعب ضبطها في المؤسسة هو حلقات الاتصال ، فالقرار يمكن أن يكون غير مناسب بسبب نقص في المعلومات أو المعلومات لم تحول بصفة صحيحة، فمن يملك المعلومة بإمكانه أن يتلاعب بها كحبس المعلومة أو تأخيرها وهذا يكون له انعكاس على القرار المتخذ، فإذا وجد الفرد في مكان أو وظيفة معينة بحيث تؤدي إلى زيادة قدرته على التحكم في تدفق المعلومات منه إلى الغير فإنه يتمتع بقوة نابعة من مركزه في نظام الاتصالات المصدر الأخير للقوة داخل المؤسسة هو معرفة القواعد التنظيمية و معرفة استعمالها فكلما زادت درجة إلمام أعضاء المؤسسة بمثل هذه القواعد كلما زاد مقدار القوة التي يتمتعون بها.

<sup>74</sup> Filleau marie George et Ripoul clotide marques : Les Théorie de l'organisation et de l'entreprise ,Empes édition marketing S.A, 1999,p180

<sup>75</sup> Friedberg Erhaed : Organisation ,traité de sociologie, puf , paris, 1993,p388

### • قوة و سلطة المؤسسة:

لا تعيش المؤسسة الحديثة في محيط مغلق فهي نظام مفتوح تؤثر و تتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه، فقد اتسع حجمها وزاد رأس مالها ، بل انتشرت فروعها في عدة مناطق من العالم و أصبحت تنتج عدة منتجات، ولم يعد مالك واحد يقوم بالتسيير لأن هذا مستحيل، فوجد المؤسسة ملك لعدد من الأشخاص و كل له مساهمته الوظيفية، وبما أن المؤسسة لا يمكن تسييرها من طرف كل هؤلاء فيتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة(رئيس، مدير عام....). هذه المؤسسة أصبح لها عدة متعاملين يؤثرون فيها (المسيرون، نقابة العمال، الجمعيات العلمية والمهنية، المستهلكون، الموردون ، الحكومة....) كل واحد من هؤلاء المتعاملين يمكن أن يمارس قوة على المؤسسة، وهذه الأخيرة يكون لها أيضا تأثير في محيطها.

تؤثر المؤسسة في المحيط من خلال إنتاجها وخدماتها التي تفرضها على المجتمع في حالة قوتها وخاصة في الدول الرأسمالية، ويمكن أن نفرق بين نوعين من تأثير المؤسسة على المجتمع أو محيطها: تأثيرات اجتماعية و أخرى اقتصادية<sup>77</sup>.

### • التأثيرات الاجتماعية:

قد تكون هذه التأثيرات إيجابية أو سلبية و تختلف تبعا لعدة عوامل منها طبيعة النظام الاقتصادي الذي تسيير به المؤسسة، اختلاف حجم المؤسسة ووزنها المالي والاقتصادي، ومن بين التأثيرات الاجتماعية نذكر ما يلي:  
-توفير الشغل:

إن وجود المؤسسات يسمح بتوفير مناصب تشغيل و التي يزيد عددها أو ينقص تبعا لحجم المؤسسة، وتلعب التكنولوجيا المستعملة دورا مهما في تحديد نسبة العمالة ، فإذا كانت المؤسسة تستعمل تكنولوجيا بسيطة أو تعتمد أكثر على اليد العاملة فإنها توفر هذه المناصب، لكن بالمقابل قد يؤدي إلى انخفاض الأجر نظرا لارتفاع عرض العمل، هذا يفيد المؤسسة في انخفاض التكاليف

### -التأثير على البطالة:

إن زيادة المؤسسات يمتص البطالة ، لكن ماذا يحدث إذا أغلقت هذه المؤسسات نتيجة الإفلاس أو الإصلاحات الهيكلية و الاقتصادية أو التحول من نظام إلى آخر مثل هذه الوضعية من شأنها أن تؤدي على تسريح العمال وبالتالي زيادة البطالة.

### -التأثير على الأجور:

المؤسسات القوية لها دور هام في تحديد الأجور فقوتها ووزنها المالي تساعد على رفع الأجور، خاصة عند سعيها للحصول على اليد العاملة في مكان تقل فيه هذه الأخيرة، ويكون لذلك تأثير على أجور المؤسسات

عدون ناصر داداي: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، ط1، الجزائر، 1998، ص 94<sup>77</sup>

الأخرى لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، غالباً ما تنجح هذه المؤسسات في جلب العمال من القطاعات الأخرى، طالما هدف العامل هو الحصول على أعلى أجر.

#### -تغيير نمط معيشة السكان:

إن المؤسسات تفرض نظاماً معيناً فيما يخص وقت العمل ووقت الراحة، وهذا يؤدي إلى تغيير عادات الأفراد الذين يشتغلون بها خاصة أصحاب الأرياف الذين تحولوا على الصناعة بحيث أصبحوا يقضون معظم وقتهم في المؤسسة.

#### -التأثير على الاستهلاك :

فسياسات البيع والإشهار تعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة نتيجة لتنوع المنتجات، وتلعب وسائل الإعلام دوراً هاماً في هذا الموضوع، لما توفره من معلومات للمستهلك.

#### ● التأثيرات الاقتصادية:

للمؤسسة دور اقتصادي هام لأنها تعتبر أحد أعوان هذا الاقتصاد ومن هذه التأثيرات:

#### -دفع عجلة التعمير:

إن ظهور مؤسسات اقتصادية في المناطق الريفية، يدفع على إنشاء المساكن لعمالها وإنشاء الطرق والأماكن العامة، المدارس، المستشفيات..... فهذا يؤدي إلى إنشاء تجمعات سكانية ومدن جديدة.

#### -ظهور منشآت تجارية:

كما سبق فإن المؤسسات تؤدي إلى زيادة عدد السكان، هذا يخلق ضرورة لإنشاء مراكز تجارية لتلبية حاجات السكان.

#### -التأثير على التكامل الاقتصادي:

تحتاج الصناعة الثقيلة إلى عدة منتجات وسيطة أو نصف مصنعة ومكملة لبعضها البعض، لهذا غالباً يتم صناعة المنتجات في مؤسسات مختلفة و التي يؤدي تجميعها أي المنتجات إلى تكوين نهائي في مؤسسة أخرى ونجد هذا في مجال صناعة السيارات بمختلف أنواعها.

### 3-الاتجاهات النظرية للمؤسسة:

في علم الاجتماع هناك ثلاثة اتجاهات نظرية في تفسير الظاهرة المؤسسية:

#### ● الاتجاه الوظيفي:

ومن ابرز العلماء الذين تعرضوا إلى تحديد مفهوم المؤسسة من خلال الاتجاه الوظيفي "إميل دور كايم" و"تالكوت بارسونز"، حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أن المؤسسات لها دور كبير في الصيانة والحفاظ على النظام الاجتماعي، ولا يكون هناك اندماج وتكامل اجتماعي إلا إذا قامت المؤسسات وظائف أساسية في المجتمع وهي:

-تقوم المؤسسات ببناء و تكوين العلاقات الاجتماعية وتكون بمثابة عامل محفز لتوقعات الدور الذي يواجهه الأفراد في تصرفاتهم اليومية.

- تقوم المؤسسات بتعديل توزيع الإشباع الاجتماعي واختيار الأشخاص المناسبين والمؤهلين لمناصب السلطة.

-عن طريق الرموز و السياسات والإيديولوجيات فإن المؤسسات تمثل وتثبت قيم الشرائع والقواعد والنظم الاجتماعية.

### • اتجاه الصراع:

وعلى النقيض من المقاربات الوظيفية فإن نظرية الصراع لها نظرة مغايرة فبالنظر إلى أن الصراع وعدم المساواة متأصلان في المجتمعات الحديثة، فإن المؤسسات تحقق العدالة الاجتماعية لجميع الأفراد داخل المجتمع، وعليه فإن المؤسسات هي عبارة عن أدوات لتحقيق السلطة والهيمنة وتساعد على تكريس اللامساواة واللامساواة، وبالنسبة للباحثين من السهل عليهم إثبات أن الأقليات العرقية والنساء وأولئك الذين ينتمون إلى طبقات اجتماعية دنيا يستفيدون بدرجة أقل منها من الطبقات العليا من عمل المؤسسات، وهذا يؤدي إلى تشكل الطبقة بطريقة تلقائية، ويؤكد العديد من علماء مدرسة فرانكفورت لنظرية النقدية (ادورنو، هوكماير وماركوز) أن المؤسسات يمكن أن تعمل بطريقة استغلالية و إقصاء لأنها وقبل كل شيء تخدم أولا علاقات القوة السائدة وإعطائها الشرعية اللازمة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى شذوذ سلوكي واختلال وظيفي داخل المجتمع كما هو الحال في بعض الأحيان في المؤسسات الكلية مثل مؤسسات الطب النفسي أو السجون أو الثكنات العسكرية.

### • الاتجاه المؤسساتي الحديث:

يؤكد هذا الاتجاه (وليام سان، ديماجيو، بويل) على أن المؤسسات مهمة جدا في سن قوانين وإجراءات تضبط سلوك الأفراد و أعمالهم إضافة إلى تنظيم العلاقات والأفعال و الممارسات مما يجعل البيئة الاجتماعية أكثر قابلية للاستشراف والتنبؤ خاصة في البيانات الأكثر تعقيدا، و الملاحظ أن هذه القوانين والتشريعات التي تنظم العلاقات والسلوك لا تناقش ولا ترفض من طرف المجتمع بل يحاول الأفراد دائما التكيف معها، وبالمقابل تقوم المؤسسات بتوفير التكاليف و الموارد التي يحتاجها الأفراد، إضافة إلى مساعدتهم على حل مشكلاتهم اليومية، وفي هذا الصدد من عمل المؤسسات يجب توفر عنصرين أساسيين هما الثقة والشفافية.

ورغم التباين الواضح في وجهات النظر إلا أن هذه الاتجاهات تتفق على أهمية المؤسسات في بناء المجتمع الحديث على غرار مؤسسة الزواج ، التعليم، الاقتصاد، السياسة، الدين، الإعلام، الثقافة، إضافة إلى أنهم يتفقون على أن المؤسسات لا يمكن أن تكون ثابتة بل هي دائمة التغيير، وذلك راجع إلى التغير الذي يحدث في أنماط السلوك والعلاقات بين الأفراد، كما أنه يمكن أن تكون المؤسسات هي في حد ذاتها موضعا أو بؤرة للتغير الاجتماعي.

### • وظائف المؤسسة:

يبين الجدول التالي وظائف المؤسسة:

## الجدول رقم 3: وظائف المؤسسة

وظائف الزواج	<p>1- ضبط وتنظيم السلوك الجنسي</p> <p>2- النسل وإمداد المجتمع بأعضاء جدد</p> <p>3- توفير الأمن الاقتصادي والعاطفي للأفراد</p> <p>4- القيام بعملية التطبيع أو التنشئة الاجتماعية</p>
وظائف الحكومة	<p>1- تأسيس المعايير ووضع القوانين</p> <p>2- تنفيذ القوانين</p> <p>3- حل الصراع و القضاء</p> <p>4- توفير الحياة الكريمة لأعضاء المجتمع</p> <p>5- حماية المجتمع من التهديد الخارجي</p>
وظائف الاقتصاد	<p>1- توفير أساليب إنتاج السلع و الخدمات</p> <p>2- توفير أساليب توزيع السلع و الخدمات</p> <p>3- تمكين أعضاء المجتمع من استهلاك السلع والخدمات المنتجة</p>
وظائف التعليم	<p>1- نقل الثقافة من جيل إلى جيل</p> <p>2- تأهيل الناشئ للأدوار المهنية</p> <p>3- تقييم و اختيار الأشخاص المتميزين</p> <p>4- نقل المهارات الوظيفية</p>
وظائف الدين	<p>1- المساهمة في عملية التنشئة الاجتماعية</p> <p>2- تعزيز الروابط الاجتماعية</p> <p>3- نشر القيم الأخلاقية</p>

المصدر: من إعداد الباحثة.



## قائمة المصادر والمراجع:

## باللغة العربية:

- إبراهيم عبد الهادي المبيعي :إستراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000
- أحمد خطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات و نماذج حديثة، علم الكتب الحديث، عمان، 2009
- بشير العلاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، البازوري، عمان، 1999
- بلقاسم سلاطنة و إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة ، التصور و المفهوم ، دار الفجر، القاهرة، 2008،
- جمال محمد أبو شنب: هلم الاجتماع الإداري، الجودة والتميز في إدارة المؤسسات ، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية،
- حسن ابراهيم بلوط:المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005
- حسين حرير : إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
- حسين حرير : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2004
- حمد محمود الجوهري :علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط5 ، عمان، 1884 .
- حنفي محمود سليمان: وظائف اfdارة، مكتبة و مطبعة الإشباع الفني، 1998
- خليل حسن الشماع وآخرون : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 3 ، الأردن ، 2007
- خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار المسيرة ، عمان، 2018
- ديف فرانسيس، مايك ودكوك :القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، مكتبة الملك فهد، العربية السعودية، 1995
- رابح كعباش :مدخل إلى:علم اجتماع التنظيم و العمل، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006،
- راوية حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001
- زيد منير عيوي : معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007
- سليم ابراهيم الحسنية:السلوك التنظيمي و العلوم السلوكية، مؤسسة الوراق ، عمان، 1999
- السيد الحسين: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم الاجتماع والإتصال للبحث والترجمة، منشورات جامعة منتوري ،قسنطينة، 2009،
- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، الأسكندرية، 2007،

عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط5، بيروت 2015

عبد الله عبد الغني الطجم الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، 1990  
عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط5، بيروت، 1999.

عدون ناصر دادي: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، ط1، الجزائر، 1998.

علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة،

علي عبد الرزاق جبلي: الإتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع: دار المعرفة الجامعية، 2011

علي عبد الهادي مسلم و راوية حسن: السلوك و التطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015

علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج، عمان، 2013

فايز حسين: سيكولوجيا الإدارة العامة، دار أسامة، عمان، 2008

فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، دار الصفاء، عمان، 2013، ص550

ماكس فيبر: رجل العلم ورجل السياسة، ترة: نادر ذكرى، عن الفلسفة الحديثة، لعبد السلام بن عبد العالي

ومحمد سبيلا، دار الأمان، الرباط، المغرب، الطبعة الأولى سنة 1991

محمد بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإدارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم

الإبتدائي بالعاصمة المقدسة، لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2009

محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد،

عمان، 2008

محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية،

1985.

محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005

مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005

مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006

موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان،

2011

مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل، الأردن، 2000

نعمه عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي: نظرية المنظمة (مدخل التصميم) دار اليازوري للنشر والتوزيع،

عمان، 2016

همشري عمر: الإدارة الحديثة لمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2001

وحدة سوسيولوجيا التنظيمات: دروس سوسيولوجيا التنظيمات، الدورة الربيعية، الموسم الجامعي ، 2019-  
2020، جامعة عبد المالك السعدي ، كلية الآداب و العلوم افسانية ، تطوان

## باللغة الأجنبية

- A.Guery , « institution. Histoire d'une nption et de des utilisation dans l'histoire avant les institutionnalismes », cahiers d'économie politique, 1,N°44 ,2003.
- Blau.Peter.M and.Scott.WRichard,Formal Organizations:A Comparative Approach.London.Routledge and Kegan.Paul,1963
- Broom,L.and Sslznick ,Philip, Sociology: A Text with Adapted Readings 3<sup>rd</sup>.edition, New York :Harper-Row Publishers, , 1963
- Collins,R,1975,Conflict Sociology:Toward an Explanatory Science N.Y,Academic Press, Hall,Richard H1986,Dimensions of work,California:Sge Publications
- Collins,R,1975,Conflict Sociology:Toward an Explanatory Science N.Y,Academic Press1975
- Crosier M1964,The Bureacratc Phenomenon,Chicago: University of Chicago Press,
- Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup>. New York: John Wiley,1978.
- Dockés pierre : pouvoir et autorité en économie, édition Economica, paris , 1999.
- Dunkerly D,The study of Organizations, London:Routledge andKegan Paul 1972
- Etzioni,A Sociological reader,on complex organizations,New York :Holt rinchart and winston.Inc,1969
- Filleau marie George et Ripoul clotide marques : Les Théorie de l'organisation et de l'entreprise ,Empes édition marketing S.A, 1999
- Friedberg Erhaed : Organisation ,traité de sociologie, puf , paris, 1993.
- John Ivancervick.Organiazional Behavior and Performance.Good year co.calif.1977.
- Lcuranings,Toward Organizational Behavior.Academy of Management Review.January1976.
- Merton.R.K :Bureaucratic Structure and Personality.in.l.Coser and B.Rosenberg,Sociological Theory.A.Book of Reading 2<sup>nd</sup>.edition.NewYork .The MacMillan Compay,1959
- Michel Crozier et Erhard Friedberg : l'acteur et le Sistem, Edition de seuil , 1977.
- Pfiffner,John and Sherwood, Frank,:Administrative Organization,Englewood Cliffs,New Jersy: Prentice-Hall,Inc,1960

- R.Beckhard Organization Development: Strategies and Models Addison –Wesley  
1973
- R.Lourau, l'analyse institutionnelle, Paris, édition de Minuit ,1970.
- Richard, The Organization in a Changing Environment Clif.Addison-Wesley Co  
1973
- Robert Silverman.PsychologyPerson college Div.,subsequent Edition  
January1.1985
- Roethlisberger F and Dickson W:Human Relations In Oscar Grusky and George  
Miller (eds) The Sociology of Organizations Basic Studies, the free  
press, new York 1970,
- Silverman, D.1971:The Theory of Organizations:Sociological  
Framework,N.Y;Basic Books,Inc,Publishers1971
- Tournay virginie : sociologie des institutions , Que sais – je ? , label imprimerie,  
France, 2011.